

**UNIVERSIDAD “HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”
PINAR DEL RÍO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TÍTULO: PROPUESTA DE PERFECCIONAMIENTO DE LA CADENA
DE PROVEEDORES AL TURISMO EN EL MUNICIPIO VIÑALES.**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN.**

Autor: Lic. Héctor Luis Cabrera Echevarría

Tutor: Dr. Carlos Lazo Vento.

Julio 2010

DEDICATORIA

A mis hijos, por constituir la razón de mi existencia.

A mi esposa, por darme de manera desinteresada todo el apoyo incondicional para que yo pueda lograr los objetivos y metas trazadas y entre ellos, este, el de convertirme en un hombre más preparado para la vida.

A la Revolución, por darme la posibilidad de realizarme plenamente en la vida, ya que sin ella, nunca hubiera podido llegar hasta la cúspide de mis aspiraciones.

AGRADECIMIENTOS

A todos mis compañeros y amigos, que han mantenido su preocupación por el trabajo que he estado realizando, en especial a la inolvidable Loly.

Al compañero Dr. Carlos Lazo Vento, por sus sólidas enseñanzas y su constante exigencia y desvelo para lograr los frutos de este importante proyecto.

Al valioso colectivo de profesores del Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo, por trasmitirme los conocimientos para hacerme un profesional más capaz.

A Homero, Hernán, Alain, Medardo y Noemí, que supieron poner su granito de arena en el momento preciso.

A Marilyn, Ana Milena y Edel, por habernos conocido en una etapa tan importante de mi vida.

A Ricardo Álvarez, el Historiador, por su ayuda incondicional.

Al Consejo de la Administración Municipal y muy en especial a su Presidente, Giraldo Miranda González y a su Vicepresidenta Mardey Cabrera Lemus por su constante preocupación y el apoyo logístico.

A mi esposa, mis padres, mis hijos y mis hermanos por su apoyo espiritual y en especial a Luis Ernesto por su preocupación porque llegara al Capítulo III.

A Yohandri por revisarme diariamente el avance del trabajo.

A todos,

Muchas Gracias.

“Los consumidores están cada vez más interesados en el mundo detrás del producto que compran. El enfoque de ciclo de vida implica que todos y cada uno de los actores a lo largo de la cadena del ciclo de vida de un producto, de la cuna a la tumba, tiene una responsabilidad y un papel que desarrollar, tomando en cuenta todos los efectos externos relevantes.”

KLAUS TÖPFER

Director Ejecutivo

Programa del Medio Ambiente de las Naciones Unidas

RESUMEN

Promover el desarrollo económico local supone facilitar procesos socioeconómicos de largo alcance en los que los gobiernos municipales deben asumir el liderazgo, lo que implica también el fortalecimiento municipal y de los procesos de descentralización. Por ello, un elemento central es el protagonismo de los actores locales en la gestión de su propio desarrollo, activando las fuerzas productivas integradas en Cadenas Productivas.

El turismo constituye una de las actividades prioritarias en el contexto cubano. En un municipio donde opere el turismo, es importante el desarrollo de las relaciones entre los diferentes factores de la vida económica en función del avance del mismo y donde juega un papel primordial la atención y el seguimiento que se le da por parte de las autoridades locales a este sistema de relaciones garantizando de este modo la coordinación con los prestadores de servicios.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar la cadena de proveedores al turismo estatal y privado que servirá como antesala del desarrollo de este importante renglón de la economía. Para su alcance fue necesario identificar el estado actual de la cadena de proveedores del turismo, el cual se realizó con el uso o aplicación de un grupo de técnicas e instrumentos que validaron tal situación así como la búsqueda bibliográfica que sobre el tema existe en nuestro país y en las redes de información de Internet. Para el procesamiento estadístico se utilizó el software SPSS, con el cual se pudieron hacer los análisis correspondientes y llegar a las conclusiones

ÍNDICE

PÁGINA

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: CONCEPCIONES TEÓRICAS SOBRE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL, TURISMO SOSTENIBLE Y CADENAS PRODUCTIVAS...	4
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Desarrollo Local en Cuba. Concepciones teóricas.	5
1.3. Desarrollo Económico Local.	9
1.3.1. Desarrollo turístico local.....	13
1.4. El municipio como destino turístico.	16
1.4.1. Funciones del municipio turístico.	19
1.4.2. Sostenibilidad en el turismo a escala municipal.	22
1.5. Concepciones teóricas sobre Cadenas Productivas. Cadenas productivas en el turismo.	26
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA CADENA DE PROVEEDORES AL TURISMO EN EL MUNICIPIO VIÑALES.....	37
2.1. Caracterización general del municipio Viñales.	37
2.2. Análisis de los proveedores del sector productivo en la cadena del turismo, para las entidades estatales en Viñales.	42
2.2.1. Entrevista a los empresarios del Turismo estatal, sobre el nivel de actividad y los principales obstáculos.	42
2.2.2. Opiniones de los directivos del turismo, sobre los vínculos con los suministradores.....	45
2.2.3. Análisis del sector agropecuario y su contribución a la cadena del turismo.	48
2.2.4. Resultados de la entrevista al Sector de producción industrial.	56
2.2.5. Análisis de los proveedores de Servicios Generales a la cadena del Turismo en Viñales:	60
2.3. Análisis de los proveedores en la cadena del turismo en el sistema de arrendamiento privado en Viñales.	62

2.3.1. Encuesta a los arrendadores sobre el impacto de los suministros en la efectividad del negocio.....	62
2.3.2. Entrevista a los arrendadores para profundizar en otras preocupaciones de carácter general.	65
2.3.3. Análisis particular de la incidencia de la Empresa de Tabaco en los arrendadores de vivienda:.....	66
2.4. Análisis final de los instrumentos aplicados, emitiendo las principales consideraciones, sobre la cadena productiva del turismo.	67
CAPÍTULO 3: PROPUESTAS DE CAMBIOS EN LA CADENA DE PROVEEDORES DEL TURISMO EN VIÑALES.	71
3.1. Concepción metodológica de la Cadena productiva del Turismo en Viñales.	71
3.1.1. Premisas para el perfeccionamiento de la cadena de proveedores en el Turismo en Viñales.	73
3.2. Propuesta de Perfeccionamiento de la Cadena de Proveedores en la Cadena Productiva del Turismo en Viñales.....	75
3.2.1. Propuestas concretas para perfeccionar la cadena de proveedores al turismo en Viñales.	76
3.2.2. Sistema de Gestión y Control del Gobierno Local en función de garantizar el funcionamiento exitoso de la cadena de proveedores al turismo.	83
3.3. Análisis del cumplimiento de los Objetivos de las Cadenas productivas de turismo en Viñales:	84
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Como fuente de ingresos, el turismo se ha convertido en uno de los principales renglones económicos del municipio Viñales, este territorio como lugar físico donde se desarrolla la experiencia turística incide directamente en la competitividad del producto ofertado que en definitiva es consecuencia de las actuaciones del sector público y privado.

Sin embargo, el impacto económico del turismo que ha sido profundamente evaluado a nivel nacional por su capacidad de generar empleos y riquezas, no se ha evaluado casuísticamente a nivel municipal, de tal modo que no existe conciencia de la importancia de este en la actividad económica del municipio, potenciando la mayoría de los esfuerzos municipales hacia otras ramas fundamentalmente de ámbito social.

En Cuba, después del Triunfo de la Revolución en el año 1959 el Gobierno Revolucionario trazó como medida el incremento de las capacidades para el desarrollo de un turismo sano que permitiría un nivel de empleo y de ingresos importantes para lograr la sostenibilidad del mismo y la contribución al avance de otras ramas de la economía.

En el municipio Viñales se ha ido desarrollando el turismo precisamente con el avance de la Revolución y esto ha hecho posible que otras ramas de la economía se desarrollen también aplicando el efecto de derrame que este genera; no obstante a lo planteado, existen dificultades que atentan contra el normal desarrollo de esta importantísima actividad además de afectar también a la economía del país directa e indirectamente lo que será validado con esta investigación.

Por lo que el **problema** de este estudio será: ¿Cómo lograr la integración y funcionamiento de la cadena productiva del turismo en el municipio Viñales y su contribución al Desarrollo Local?

Lo anterior permite plantear como **objeto de estudio** a las cadenas productivas y el **campo de acción**, la formación de cadenas de proveedores en el turismo en el municipio Viñales, Provincia de Pinar del Río.

Para esta investigación partimos de la hipótesis de que si se estudia el funcionamiento de los diferentes productores y prestadores de servicios que actúan en el desarrollo del turismo así como las interrelaciones y sinergias entre los actores locales, se podría formular una cadena productiva para el aprovisionamiento del turismo sostenible en Viñales, que tenga en cuenta las necesidades de la actividad turística estatal y privada.

De aquí que el **objetivo general** de la investigación sea: Diseñar la cadena de proveedores al turismo en Viñales, teniendo en cuenta el sector estatal y privado.

Los **objetivos específicos** para lograr el cumplimiento del objetivo general serán los siguientes:

- 1- Identificar las tendencias actuales sobre la formación de Cadenas Productivas en el turismo y su contribución al Desarrollo Local Sostenible.
- 2- Caracterizar las Cadenas de Proveedores al turismo estatal y privado en Viñales desde la actividad económica.
- 3- Proponer la aplicación de una Cadena de Proveedores al Turismo en Viñales y su contribución al Desarrollo Local y la gestión del gobierno local.

Para llevar a cabo esta investigación se emplearon los siguientes **métodos y técnicas**:

Métodos empíricos:

- a. **Análisis documental:** Para valorar la bibliografía relacionada con el desarrollo del turismo sostenible, las cadenas productivas y el desarrollo local y las sinergias que entre ellas existen.
- b. **Entrevistas individuales y grupales:** Para validar la situación actual de la cadena productiva en el turismo.
- c. **Encuestas:** Para diagnosticar el desarrollo que tiene la cadena productiva del turismo y su aporte al desarrollo local.

Métodos teóricos:

- a. **Histórico:** Para analizar las tendencias a nivel mundial y en nuestro país en el desarrollo de la cadena productiva del turismo.
- b. **Lógico** (Hipotético – deductivo): Para formular la hipótesis de investigación explicando los datos obtenidos y deduciendo conclusiones para comprobarla.

- c. **Análisis y síntesis:** Para analizar los diferentes actores que influyen en la cadena productiva del turismo y buscar alternativas para proponer el perfeccionamiento de la misma en el municipio de Viñales.
- d. **Sistémico:** Para establecer la interrelación e interdependencia de los factores que tributan al desarrollo de la cadena productiva en el turismo.

Método Estadístico:

Para el procesamiento de la información estadística utilizando como software el SPSS.

El tipo de investigación que se empleó fue la Investigación-acción, utilizando información primaria a partir de la aplicación de instrumentos investigativos mencionados y secundaria obtenida de la revisión documental efectuada.

CAPÍTULO 1: CONCEPCIONES TEÓRICAS SOBRE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL, TURISMO SOSTENIBLE Y CADENAS PRODUCTIVAS.

El presente capítulo presenta una revisión bibliográfica y un análisis de las principales concepciones teóricas sobre desarrollo local, particularizando en la base económica del mismo, fundamentadas en la creación y desarrollo de cadenas productivas que permitan la sinergias entre las diferentes organizaciones y contribuyan al desarrollo sostenible a escala local.

Se particulariza en las cadenas productivas en el turismo como concepción principal que mueve el desarrollo en el municipio de Viñales donde se efectúa el estudio, a partir de su definición como municipio turístico.

1.1. Antecedentes.

Durante más de una década en la Provincia de Pinar del Río, con apoyo de la Facultad de Economía y su Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y de Turismo, se ha implementado un Modelo de Dirección del Desarrollo Local, el cual ha logrado interrelacionar los planes y las estrategias existentes en los territorios, no obstante, en las mismas quedan ramas de la economía que no tienen un vínculo directo con el desarrollo económico y social y algo significativo es que no se tienen presentes a la hora de diseñar el modelo de gestión de la dirección de los procesos económicos que se llevan a cabo en las organizaciones de la localidad, lo que trae consigo que no exista un empleo óptimo de sus potencialidades.

Este constituye el antecedente fundamental en nuestro estudio, con el cual se pretende dar continuidad a la lógica del desarrollo local, aplicada a la gestión de cadenas productivas del turismo en el municipio de Viñales. En Cuba se han desarrollado algunas experiencias de este tipo donde se vincula el desarrollo turístico con las diferentes ramas de la economía, poniendo de manifiesto el efecto de empuje que esto trae consigo. El problema general detectado está asociado a la gestión integrada de los proveedores a la cadena del turismo a escala local.

Se significa en los antecedentes que en el municipio de Viñales están establecidas algunas vías de control de las principales producciones de la agricultura y sus destinos, donde se priorizan las ventas a los mercados agropecuarios, el consumo social y las ventas al turismo, estas últimas mediante contratos con la Empresa Provincial de Frutas Selectas. Además, mediante el funcionamiento del grupo municipal de alimentos se controlan las producciones y los destinos de otros como la Unidad Básica de Alimentos, las Unidades Empresariales de Base de Puerto mar, Porcino, Empacadora y Pecuaria, entre otras

1.2. Desarrollo Local en Cuba. Concepciones teóricas.

En el caso de Cuba, la construcción de una sociedad socialista después del triunfo Revolucionario de 1959, a partir de un sistema capitalista dependiente y subdesarrollado, determina que la evolución del nuevo estado en formación haya tenido sucesivas etapas marcadas por una mayor o menor centralización, aunque siempre han estado presentes claras tendencias descentralizadoras y que son una muestra de una alternativa a la privatización. Un recorrido por las tendencias teóricas nos lleva a apreciar la conexión que existe entre descentralización y desarrollo local. La descentralización es una cuestión que atraviesa el desarrollo local, pues toda la temática relacionada con el desarrollo de las localidades y los municipios, llevan en su esencia la descentralización.

Según Lázaro Peña Castellano (Universidad de la Habana 2008) en Cuba, “el debate globalización-desarrollo local se ha venido imponiendo y no precisamente por exigencia de la indagación lógica, sin que ello niegue la escuela y responsabilidad de una Academia Social Cubana, nunca extemporánea ni academicista. El despliegue de la contienda más bien ha sido un resultado de las premuras sociales y económicas del país y sus localidades y, también, de las incógnitas que levantan las políticas y estrategias de desarrollo en aplicación o por venir. Se trata, por tanto, de un debate impelido por la práctica, no por la previsión teórica. Es un debate complejo y pleno de desencuentros, tanto al interior como al exterior de la academia, en donde las historias, las utopías, los anecdóticos, las

experiencias, las personalidades y sobre todo, las irresoluciones del proceso de desarrollo socioeconómico cubano (en muchos aspectos achacables al socialismo como sistema) distorsionan enormemente las referencias y los temas en discurso”. En el caso de Cuba, el impulso al desarrollo local tiene sus peculiaridades que han sido tratadas en diversas publicaciones, y se ha considerado en lo esencial como el “fortalecimiento de las estructuras y los poderes locales, a partir de la estimulación de la participación ciudadana y del logro de acciones integradas a nivel de procesos de producción y reproducción de la vida cotidiana, a nivel local”. La dotación de condiciones y recursos naturales presentes en un municipio facilita o limita la diversidad y complementariedad productiva, así como la generación de alternativas para el desarrollo local, pero en ningún caso es determinante. Al establecerse la nueva división político-administrativa, en las provincias y municipios quedaron distribuidos de forma desigual los recursos naturales y también los humanos, y entre ellos se constataban diferentes niveles de desarrollo a pesar de que, como resultado de los avances del proceso de construcción de la nueva sociedad socialista, ya habían sido reducidos los injustos desequilibrios sociales y territoriales heredados.

“Los espacios al interior del territorio se distinguen por la diferente capacidad de ofrecer rentabilidad a las inversiones, las que dependen de los recursos locales, condicionadas por el soporte técnico-informacional-productividad espacial. Las diferencias en la productividad espacial regulan los procesos de desarrollo local, pero no los determinan”. (Santos, 1996:197).

Según Cecilia Linares; “en el marco de los discursos y prácticas del desarrollo, los factores económicos y tecnológicos han sido considerados determinantes por su capacidad de impulsar el resto de las áreas sociales. Alcanzar el máximo crecimiento económico, adquirir los patrones de vida del primer mundo y santificar el libre mercado como solución para alcanzar de manera automática el equilibrio de los sistemas, se ha estimado la vía sin discusión”

Como analiza Rama (2008); “si bien el modo de cómo lograr ese desarrollo cubre un amplio espectro de opiniones, variando desde la ideología desarrollista hasta la

neocapitalista liberal, de una manera u otra todos insisten en una concepción que privilegia el proceso de crecimiento económico como condición y causante del desarrollo general y específicamente, del desarrollo social y cultural. Pensar dicho proceso desde una perspectiva cultural, no obstante el fuerte impacto de sus acciones en el mundo de vida de sus supuestos beneficiarios, no era usual. Considerada más como obstáculo que como posible fuente de innovación y creatividad, la cultura carecía de valor en sí misma y en el caso que fuese considerada, era una variable secundaria puramente instrumental, el saldo positivo del bienestar material y despliegue económico esperado”.

En relación con este último aspecto se aseguraba que el progreso de las naciones como consecuencia del crecimiento económico, la industrialización, asimilación de los adelantos tecnológicos e incremento de la producción traería consigo un excedente de las riquezas. Ese hecho permitiría al hombre disfrutar de un mayor tiempo libre, tener a su mano momentos para cultivarse y expresar su capacidad creadora. Posibilitaría liberarlo del trabajo extenuante, de largas jornadas, reservando para sí un mayor espacio para dedicar al ocio y a la cultura.

Por otra parte, las frustraciones al tratar de imponer un modelo de sociedad en naciones cuya estructura económica, social, cultural e histórica no eran las mismas, ni contaban con las condiciones para asimilar un proceso de desarrollo que había llevado siglos, en circunstancias particulares, tenía que ocasionar trastornos y provocar resistencias. Estas prontamente fueron achacadas a factores culturales, por tanto, los valores, costumbres e identidades de esos pueblos pasaron a ser considerados como verdaderos estorbos, que impermeabilizaban a esas sociedades y las incapacitaban para comprender y acometer los caminos del progreso. De ahí que la acción principal para promover el desarrollo era entonces identificar las barreras que imponía la tradición y diseñar estrategias que sensibilizaran y convencieran sobre su necesidad y beneficios.

Entre el conjunto de propuestas alternativas, la promoción de estrategias de desarrollo con énfasis en la localidad ocupa un lugar destacado. Su premisa básica es fortalecer la capacidad y competencias de lo local en tanto espacio

legítimo con posibilidades de proveer una inserción social y acceso al bienestar en conexión con otros niveles de resolución de mayor generalidad y enfrentar las demandas particulares que modelos universales, no han logrado atender suficientemente.

En ese sentido, Hernández (2004;)" apunta que la noción de desarrollo local gira alrededor de un conjunto de principios de transformación que resaltan: la descentralización de determinados aspectos administrativos, políticos y fiscales; la participación comunitaria, el rescate y desarrollo de la economía local, así como la potenciación del rol del Estado como agente facilitador.

Algunos autores asocian los orígenes del desarrollo local a la globalización y dinámica financiera y económica, así como a los procesos de reforma del Estado y descentralización de las políticas públicas de corte neoliberal (Hernández, 2004; Di Pietro, 2001:19-20). Sin embargo, a juicio de Quiroga (2005) eso es discutible dado que el núcleo de esas elaboraciones y propuestas hacen referencia a dinámicas de transformaciones más amplias y complejas. En ese sentido, Boisier (2003) destaca la matriz social y cultural del desarrollo local y considera como secundario lo económico.

Estudiosos del tema afirman que desarrollo local no se reduce a la exploración de nuevos caminos y enfoques de crecimiento económico, sino que constituye un proceso producto del entrecruzamiento de diversas variables (Aracena, 2006). Heras y Burin (2005:54), por su parte, resaltan cómo aspectos relacionados con la comunicación e interacciones entre los participantes pueden definir el éxito o fracaso de experiencias de este tipo, y la necesidad de atender a estos elementos para convocar a distintos actores sociales y poder construir redes, espacios y comportamientos de solidaridad colectiva (Camacho Azurduy, 2005:74).

A juicio de A. Guzón (2006), "toda estrategia de desarrollo local requiere de cambios cualitativos, donde el factor conciencia en el uso eficiente de los recursos endógenos pueda favorecer el mejoramiento de la calidad de la vida y destaca la capacidad reflexiva de los actores sociales, sus potencialidades de generar conocimientos, de pensar sobre sí mismos y sobre la realidad que lo rodea, de

diseñar e implementar acciones de cambio y auto transformarse mediante su activa participación en este proceso”.

Según Boisier (2003); “se produce el desarrollo cuando en la sociedad se manifiesta una energía capaz de canalizar, de forma convergente, fuerzas que estaban latentes o dispersas, a lo que añade que una de las condiciones necesarias para que esto ocurra es la introducción de fuerzas exógenas que ayuden a potenciar la energía endógena. La reflexión del economista chileno apunta cómo la magnitud de esas energías depende de la estimulación de los procesos de aprendizaje y socialización del conocimiento, circunstancia que favorecerá la elevación de la autoestima colectiva, así como la confianza en sus capacidades de auto crecimiento y auto transformación”.

En opinión del autor están estrechamente ligados los conceptos de Desarrollo Local con el de Participación Ciudadana pues uno sería invalidado si la presencia del otro y ambos están encaminados a incrementar el bienestar de las poblaciones desde los puntos de vistas económicos, sociales y espirituales. El desarrollo local en los municipios está encaminado a poner en práctica iniciativas propias de sus ciudadanos con la guía y el acompañamiento de las autoridades de gobierno y otros factores de la sociedad donde se desarrollen proyectos tendentes a transformar los renglones más importantes de sus territorios.

1.3. Desarrollo Económico Local.

Según Luisa Iñiguez; “la dimensión local emerge con fuerza en el década del noventa, en general como oposición a lo global. El desarrollo local, o el desarrollo económico local, se fomentan en el marco de procesos tales como la selectividad local de componentes productivos, este se plantea, más que como posibilidad, como necesidad, una vía para revertir deterioros del funcionamiento social e incrementar el bienestar de la población en los territorios”.

Según (Lazo Vento 2002); “El desarrollo económico local en Cuba constituye un proceso activador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante

el aprovechamiento fundamentalmente de los recursos endógenos existentes en un determinado territorio, se pone en capacidad de estimular y fomentar su crecimiento económico, creando por tanto empleo y riqueza y poniendo estas en función de mejorar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de las comunidades locales. Es un proceso mediante el cual, los gobiernos locales establecen iniciativas y promueven actividades económicas eficientes y eficaces, de forma coordinada con todos los agentes políticos y sociales encabezados por el Partido, en proyectos conjuntos que influyen decisivamente en el sector productivo, incentivándolos con el objeto principal de rediseñar la estructura socio-económica del territorio, en función de pasar de los niveles primarios a niveles secundarios, terciarios o cuaternarios de desarrollo y así incrementar los valores productivos, la eficiencia en la gestión y la efectividad social”.

El desarrollo local abarca todos los aspectos relativos a la vida de la población, así como a su base económica; o sea, que se consideran como temas a tratar en las acciones de desarrollo local lo referente a salud, educación, agricultura, seguridad alimentaria, industria, construcción, transporte, desarrollo de producciones a partir del empleo de recursos locales, desarrollo de fuentes de energía alternativa, creación de puestos de trabajo, atención y cuidado del medio ambiente, desarrollo cultural y otros. De ahí que al concentrar recursos de la colaboración internacional en el desarrollo local debe existir un diagnóstico y una estrategia definida para que las acciones que se promuevan conduzcan de forma racional y eficiente a resultados que sean sostenibles y proporcionen un verdadero desarrollo.

Los actores locales son los conocedores de cuáles son sus necesidades, así como los recursos humanos, materiales y naturales con que cuentan para poder plantearse una proyección de desarrollo adecuada a sus condiciones. Debe ser, por lo tanto, una premisa fundamental, impulsar a la población local a que exprese directamente a través de las estructuras del Poder Popular sus consideraciones, y de esta forma, los órganos de gobierno puedan realizar un análisis que propicie una estrategia conveniente de desarrollo.

En opinión del autor, a partir de líneas generales determinadas de acción, debe promoverse la elaboración de perfiles de proyectos concretos y, desde la

consideración de las prioridades establecidas establecer las sinergias necesarias que conduzcan a generar y gestionar “***cadenas productivas horizontales***” que activen la capacidad de los actores locales en función de sus propias incitativas y objetivos.

La dimensión económica del desarrollo local, por lo tanto, tendría que corresponderse con las posibilidades reales de esa escala, diseñada mediante estrategias basadas en el repensar de los elementos claves de la teoría hasta ahora construida, aprovechando espacios y recursos que están o se fabrican a la sombra de diferentes procesos que se encuentran en marcha. En particular se trata de aprovechar los recursos financieros, las habilidades, las capacidades, la fuerza de las organizaciones que se están instrumentando para la implementación de las políticas sociales.

Pero un proceso de desarrollo local no surge espontáneamente, sino que se formula e implementa como opción en respuesta a necesidades-intereses-fines, lo que requiere un conjunto de reglas que aseguren las decisiones óptimas para cada momento. Para el caso cubano, y de acuerdo con nuestro criterio, el desarrollo local (referido como escala al municipio) debería cumplir un conjunto de principios básicos:

1. Enfoque integral y sistémico del desarrollo, a través de la actuación armónica sobre las dimensiones ambiental, económico-productiva y social. Las tres dimensiones son inseparables. Intentar el avance de una sin que se arrastre a las otras dos, resulta impensable si los desarrollos que se promueven se conciben perdurables en el tiempo.
2. Aprovechamiento y potenciación de las estructuras existentes teniendo al Poder Popular como legítimo líder del proceso y centrando la atención sobre cuatro direcciones fundamentales:
3. La construcción de estilos y métodos de trabajo adecuados para la integración de las diferentes entidades presentes en el territorio.
4. La articulación de sujetos y acciones alrededor del eje del gobierno municipal.
5. La utilización del Consejo Popular como estructura de gestión para el desarrollo.

6. Aprovechamiento y ampliación de espacios y canales de participación que ya existen, con acento en el fomento de la autogestión en los procesos. Esto lleva a un nuevo tipo de participación, donde instituciones y ciudadanos asuman conscientemente la parte de responsabilidad que les toca.
7. Diseño de la capacitación y de las herramientas para la información, en ambos casos las adecuadas para la particularidad de cada territorio.
8. Gestión del conocimiento, innovación y transferencia de tecnologías como base de soluciones apropiadas.
9. Identificación y movilización de los potenciales productivos locales como fuente de ingresos manejables en esa escala y que constituyan aportes para la reinversión. No hay desarrollo si no hay producciones, lo que conduce a la necesidad de privilegiar en este enfoque las actividades productivas.
10. El fortalecimiento de las relaciones horizontales, creando Cadenas Productivas.

La tarea del desarrollo no puede ser concebida sin un adecuado e importante impulso a las acciones orientadas al desarrollo local, en especial al desarrollo económico local (DEL); entendiendo que este implica el reconocimiento del territorio como el eje organizador de la actividad económica de cada localidad

El desarrollo económico local se ocupa de potenciar las fuentes de riqueza y los recursos de las localidades, por lo general asociadas a los territorios municipales. Puede definirse como el proceso organizado, planificado y concertado de acumulación local o creación de riquezas en una localidad, a partir de identificar las actividades económicas que se convierten en “Ejes Centrales del Desarrollo Local”

Es criterio del autor que el objetivo principal del desarrollo económico local es el bienestar de las poblaciones de las localidades a través de la dinamización y la búsqueda de competitividad de la economía local. Este debe generar oportunidades para mejorar la economía familiar y local a través de la implementación de estrategias de desarrollo que permitan la competitividad y la acumulación locales, incrementando las riquezas, optimizando el uso de los recursos existentes y creando condiciones para un desarrollo efectivo y

equilibrado de las localidades, siempre teniendo presente que deben utilizarse los recursos locales buscando su sostenibilidad y como consecuencia de esto la garantía del desarrollo futuro.

Promover el desarrollo económico local supone facilitar procesos socioeconómicos de largo alcance, en los que los Gobiernos locales (municipios) deben asumir el liderazgo. En tal sentido, el desarrollo económico local implica también el fortalecimiento municipal y el fortalecimiento de los procesos de descentralización política. Por ello, un elemento central es el protagonismo de los agentes y actores locales en la gestión de su propio desarrollo, activando las fuerzas productivas integras en Cadenas Productivas horizontales.

1.3.1. Desarrollo turístico local.

El Turismo, entendido como un simple desplazamiento temporal de personas, a menudo ha sido presentado como un fenómeno únicamente ligado a la civilización moderna. Sin embargo, en los diccionarios puede encontrarse la palabra "tour" como procedente del inglés del siglo XVIII (probablemente como galicismo, del francés tour). Ello haría que la invención de las palabras "turismo" y "turista" fuera inglesa, para designar una actividad iniciada mucho antes en Europa. Dejando a un lado la paternidad inglesa o francesa del concepto, lo cierto es que, hurgando en su etimología, pueden hallarse ambas raíces: tour y turn, como procedentes del latín "tornus" (torno) como sustantivo, y "tornare" (redondear, tornear, girar) como verbo.

Para los propósitos de este estudio, el Turismo se define como:

“el conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual”.

Esto lleva a la clara interpretación de algunos aspectos:

- a) El turismo surge con los viajes de personas

- b) Las estancias en diversos destinos o lugares y consiguientemente las actividades que realizan, hacen surgir un conjunto de fenómenos y relaciones.
- c) Estos viajes y estancias ocurren en lugares diferentes a los de la residencia habitual de estas personas, por lo que realizarán actividades diferentes a las que comúnmente hacen.
- d) El viaje es temporal, por lo que: "El destino turístico es visitado con propósitos distintos al de establecer residencia y comenzar a trabajar allí.

Para explicar el *contenido* del turismo deben explicarse algunos fenómenos y relaciones que surgen, con motivo de los viajes y que caracterizan el accionar de los actores integrados en la cadena del turismo a nivel internacional:

- Las entidades que animan y propician la posibilidad y realidad del viaje, desde la región emisora.
- Las entidades que proveen de servicios varios, para hacer posible y agradable la llegada, estancia y salida de los visitantes.
- Las normas jurídicas establecidas por los gobiernos de los países emisores y receptores (o del mismo país en el caso del turismo interno).
- Las relaciones complejas con los restantes subsistemas exógenos ya mencionados.
- Las comunidades locales o de acogida a los huéspedes y las relaciones internas entre todos los actores que propician la calidad del producto turístico en la localidad.

La Administración debería adquirir un firme compromiso, orientado a la definición de una política turística clara y bien estructurada, caracterizada por una más abierta y estrecha cooperación entre la industria y los numerosos servicios y programas de inversión de la Administración, directamente o indirectamente relacionados con el turismo. Destaquemos para finalizar la importancia de la ciudadanía en todo este proceso. Es responsabilidad de las administraciones transmitir a los ciudadanos, en todos los ámbitos, la idea de que la renta y el trabajo que el turismo genera dependen, en alguna medida, de actitudes cívicas de todos los residentes: el trato que se dispensa a los visitantes, el cuidado de

fachadas y jardines, la observancia de las normas de limpieza de las calles, el respeto y la conservación de los espacios públicos, etc.

La gestión pública es, en definitiva, decisiva para que determinadas “atmósferas”, ambientes y patrimonios que no se pueden crear, ni imitar; se pierdan irremediabilmente para generaciones futuras. El turismo es un hecho social irreversible que genera una serie de interrelaciones e intercambios que tienen consecuencias de muchos tipos, pero fundamentalmente económicas y ahora también ecológicas. El Turismo Internacional, tiene un efecto directo sobre la Balanza Comercial de los países que reciben viajeros del exterior, balanza que suele ser favorable. El Turismo Interno, o sea, los viajes que hacen los nacionales de un país dentro de su propio territorio, genera beneficios comparables a la balanza comercial pues distribuye el ingreso, ya que el dinero ganado en una zona se gasta en otra, mejorando las condiciones de vida de las comunidades locales.

Ambas formas de turismo contribuyen significativamente al ingreso nacional que, como se sabe, entre mayor sea este, mayor será la prosperidad del país de que se trate. Así también, la industria turística requiere de un alto contenido de mano de obra por lo cual genera una gran cantidad de empleos, tanto directa como indirectamente. Todo ello contribuye a un crecimiento en la captación de impuestos que redunda en beneficios para la actividad gubernamental.

Estas son las razones fundamentales por las cuales, países, regiones y localidades, quieren participar de alguna manera en el desarrollo de este hecho social y obtener los beneficios inmediatos, aunque muchas veces sólo benefician a pequeños sectores de la población. Para evitar este hecho deben existir políticas y estrategias claras en la localidad, que permitan el efecto derrame del turismo, a partir de integrar en cadenas productivas locales a los actores económicos del territorio y permitan que el efecto de las actividades sociales sobre la actividad turística, contribuya al mejoramiento de la calidad del producto.

1.4. El municipio como destino turístico.

En la actualidad, ciertas zonas turísticas corren el riesgo o son víctimas del desarrollo excesivo y del consiguiente rechazo por los turistas, constituyendo otro de los retos que genera el desarrollo acelerado del turismo, con una repercusión en el campo de acción de la Logística. El problema, en esencia, radica en que con regularidad en algunos destinos turísticos se produce una concentración de la oferta turística y como tal, del consumo en un reducido espacio físico, además de presentarse grandes diferencias en los niveles de consumo en ciertos períodos de tiempo. Esta problemática es más evidente en ciertas zonas costeras, como por ejemplo: las islas Baleares, Canaria y Varadero, por citar sólo algunos destinos importantes.

Un destino o zona turística es un espacio geográfico, que puede o no coincidir con los límites municipales, y que cuenta con recursos de carácter natural, histórico-monumental y cultural que atraen una corriente de visitantes en forma periódica o permanente, por tal razón es conveniente que existan políticas regionales o locales que permitan la integración de varios municipios alrededor de los llamados “Polos de Desarrollo Turístico”. Asimismo, se caracteriza por ofrecer una serie de servicios destinados a la atención integral de los visitantes, como hospedaje, alimentación y transporte, entre otras ofertas turísticas.

En razón a la diversidad de actividades y relaciones de diverso orden que genera el fenómeno turístico, el mismo actuará como un detonante directo en la dinámica de crecimiento del territorio que actúe como un destino turístico. En ese sentido se originarán situaciones en los aspectos económicos, físico-constructivos, sociales y culturales, que ameritan su consideración. En el aspecto económico, como ya se comentó, el desarrollo de la actividad turística promoverá inversiones en hoteles, restaurantes, agencias de viajes y otros servicios destinados a la atención de los visitantes. Estas inversiones tendrán consecuencias directas e indirectas en el empleo, además de implicar un aumento en los ingresos municipales. En términos generales provocará, por tanto, un mayor flujo de recursos hacia el territorio, pudiendo conceptualizar; ***“El Turismo como eje central del desarrollo local”***.

Al analizar este fenómeno se encuentra que por su naturaleza y funcionamiento, el turismo puede darle un mayor dinamismo a la demanda de productos y servicios, no sólo de la localidad, sino de poblados vecinos y aún de otras regiones, por lo cual el destino turístico se convertirá también en un impulsor del desarrollo para localidades más alejadas y, en general, para las regiones vecinas y puede incidir además a nivel de país.

En cuanto a las implicaciones de carácter físico-constructivo, es importante señalar que la construcción de hoteles y otras instalaciones puede tener efectos directos en el medio ambiente y en la imagen del territorio. Las nuevas construcciones crearán, en mayor o menor medida, modificaciones a la fisonomía tradicional de la localidad y afectarán las redes de infraestructura con cargas adicionales. También, las vías de comunicación experimentarán un mayor tráfico, por lo cual requerirán de adecuaciones a las nuevas necesidades generadas por el turismo. En el sentido cultural, los resultados del turismo son dobles. Por una parte, activará el interés de la población por conservar sus costumbres y tradiciones. Por otra, estimulará el aprendizaje de idiomas y una mayor capacitación para brindar un mejor servicio a los visitantes. Adicionalmente se motiva también el conocimiento de las artes culinarias y gastronómicas y de las costumbres y hábitos de los visitantes.

En cuanto a los aspectos de orden social, el turismo genera cuestiones de diversa índole. Propiciará la organización de las entidades y de la población en general para recibir el flujo de visitantes nacionales y extranjeros. Con ello también provocará una cierta atracción para los habitantes de otros lugares del país. Este aumento de la población se traducirá, a su vez, en un nuevo incremento de la demanda de servicios básicos (vivienda, acueducto, comunicaciones, etc.), todo lo cual puede significar una transformación importante en las características urbanas del territorio y, por tanto, influir negativamente en el propio desarrollo turístico. La potencialidad turística del municipio, es decir su capacidad para convertir el turismo en una actividad productiva, puede definirse mediante un análisis de los principales factores que hacen posible que el turismo se manifieste establemente. Dos son estos factores: la existencia de una demanda turística y la presencia de

su correspondiente oferta.

La oferta turística del municipio está relacionada directamente con la existencia de un patrimonio susceptible de convertirse en recurso turístico; es decir, que ese patrimonio pueda ser conocido y utilizado por personas interesadas en apreciarlos y disfrutarlo. La posibilidad de que esos visitantes, los turistas, puedan acudir efectivamente a la zona turística, de que se interesen por ella y encuentren atractivo y conveniente viajar hasta el lugar, perfila la existencia de una demanda. Por tanto, para establecer el potencial turístico de un municipio no basta con la presencia de atractivos, también es necesario que existan personas que estén dispuestas a viajar para conocerlo. Por esta razón, para determinar el potencial turístico y sus posibilidades, es necesario estudiar aspectos tales como:

- Posición del centro turístico en relación a los grandes "mercados"; es decir, su función o papel respecto a las concentraciones urbanas de mayor importancia, tanto del país como internacionalmente.
- Localización del centro turístico en relación a otros de igual o mayor importancia, de tal manera que sea posible aprovechar los flujos turísticos ya existentes, atrayéndolo al nuevo destino, o aprovechando su ubicación para convertirlo en un destino secundario o de tránsito.
- Infraestructura de transporte. Esto es, la existencia de instalaciones y equipamiento para el transporte de pasajeros, como aeropuerto de nivel internacional (o cercanía al mismo), autopistas, instalaciones para la recepción de cruceros, etc.
- Capacidad de inversión empresarial. La actividad turística requiere de una variada labor empresarial e inversionistas dispuestos a desarrollar infraestructura hotelera, de restaurantes, de transporte y otros servicios turísticos.
- Funcionalidad de la cadena Productiva Local en el Turismo, con una alta importancia lo relacionado a la Cadena de Proveedores, que juegan un papel fundamental para la satisfacción de los clientes finales, al proveer de productos y servicios a los que directamente prestan ese servicio.

1.4.1. Funciones del municipio turístico.

En muchos países la participación de la administración pública en las tareas turísticas, sobre todo a escala municipal, es nueva. Esto se debe en gran medida a que el fenómeno turístico y su auge mundial es algo relativamente reciente y, por tanto, esta función gubernamental resulta novedosa. El municipio turístico debe tener su actividad económica y social, basada en el Turismo como eje central de su desarrollo, irradiando acciones hacia los municipios colindantes.

Dos procesos confluyen para que la gestión municipal en materia turística cobre relevancia, estos son:

- El incremento de la actividad turística a nivel nacional y, por tanto, en aquellos municipios que por su propia vocación estén destinados a ejercer la función turística.
- El fortalecimiento de la gestión municipal como parte de un proceso que comienza cuando se impulsa una política de descentralización que dota de mayores facultades a ese nivel.

La función de la administración pública, a escala del municipio, consiste en realizar las tareas dirigidas a promover y crear, dentro del ámbito de sus facultades, las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad turística en su territorio. Dentro del cuerpo de funciones que debe realizar el municipio para cumplir debidamente sus objetivos como entidad de gobierno, en lo que respecta a la esfera del turismo, se pueden considerar las siguientes:

- A) Planificación y fomento local
- B) Promoción y publicidad
- C) Relaciones Públicas
- D) Información
- E) Coordinación
- F) Regulación y Supervisión.

A) Planificación y fomento local.

La planificación del desarrollo turístico es una labor fundamental porque de ella depende la adecuada organización y ejecución de las acciones municipales

dirigidas al fomento y regulación de la actividad turística que tiene lugar en su territorio. Los resultados de esta función le permiten al gobierno municipal:

- Conocer cuáles son sus recursos turísticos.
- Identificar su patrimonio y potencial de desarrollo.
- Evaluar su potencial turístico.
- Realizar el Programa Municipal de Turismo.
- Analizar el impacto futuro del turismo.
- Conocer resultados y evaluar la actividad turística.
- Establecer los requerimientos actuales y futuros en lo relativo a infraestructura, equipamiento y servicios urbanos para apoyar la actividad turística.
- Contar con el calendario anual de actividades turísticas y su programa operativo correspondiente.
- Realizar en forma ordenada las actividades de apoyo a la actividad turística efectuando las previsiones necesarias, a partir de gestionar las ***“Cadenas de Proveedores Locales”***. ***Esta actividad juega un papel fundamental en la Cadena del Turismo a escala local.***

B) Promoción y publicidad.

La promoción turística es esencial para el cumplimiento de los objetivos de la planificación turística municipal, por cuanto el turismo es un conjunto de servicios integrados. La variabilidad y dinámica de las corrientes turísticas puede provocar que importantes flujos, hacia el municipio, cambien de orientación como resultado de la competencia. A partir de estos fenómenos y teniendo en cuenta que nuevas zonas turísticas se están creando constantemente, la promoción turística es fundamental para garantizar flujos estables y recurrentes.

C) Relaciones públicas.

Mediante las relaciones públicas el gobierno local procura establecer vínculos cordiales con todas aquellas personas o instituciones que puedan favorecer el desarrollo turístico. Esta actividad trata de crear una imagen favorable del municipio, que permita atraer inversionistas y lograr acuerdos de colaboración. Las actividades de relaciones públicas incluyen vínculos con la prensa y otros medios

de información, la atención a visitantes distinguidos, la participación en organismos y asociaciones turísticas y la relación con colegios y gremios profesionales.

D) Información.

Esta función es una de las más importantes. Su objetivo es garantizar que el turista disponga de la información necesaria para que su estancia sea lo más agradable posible. En esta función deben participar todos los sectores de la localidad, principalmente los involucrados con la actividad turística, a fin de evitar la duplicidad en esfuerzos y propiciar una labor integrada, donde el gobierno local puede actuar como conductor o coordinador. Las acciones específicas en este sentido pueden ser:

- Determinar necesidades de información. Para tal efecto es necesario hacer un análisis respecto a la oferta turística del municipio, así como de su patrimonio. Este análisis permitirá establecer lo que debe conocerse del municipio.
- Determinar, de acuerdo con las características de los visitantes, sus necesidades de información. Esto permitirá conocer qué desea saber el viajero.

E) Coordinación.

El turismo, como se ha comentado, constituye una de las actividades prioritarias en un país receptor. Su mejor desarrollo dependerá en gran medida de la conjunción de esfuerzos que realicen los sectores involucrados en esa actividad. En un municipio donde opere el turismo, es importante considerar la coordinación con los prestadores de servicios, emergiendo la administración pública como entidad coordinadora en la materia.

F) Regulación y supervisión.

El desarrollo de la actividad turística en el municipio depende, en gran medida, de que esta se circunscriba a un marco reglamentario que evite abusos por parte de los prestadores de servicios y de los propios turistas. El gobierno municipal cumple una labor reguladora, en beneficio del desarrollo del territorio.

1.4.2. Sostenibilidad en el turismo a escala municipal.

El turismo sostenible está basado en los principios básicos de la Declaración de Río de Janeiro sobre Medio Ambiente y Desarrollo, por cuanto resulta irrefutable reconocer el estrecho vínculo existente entre la actividad turística y la protección del entorno. Entendiendo que el turismo sostenible es un turismo diferente, impregnado en la filosofía de evitar las consecuencias indeseables que se generan por su implementación, es decir, ello presupone elaborar una nueva ética de la actividad que le permita ser productiva desde el punto de vista económico, responsable en lo social y consciente en lo natural.

Independientemente de la definición que se considere, existen unas características comunes a todas ellas: se amplía el horizonte temporal, se exige una valoración ambiental y se busca la satisfacción de necesidades presentes y futuras (Lores, 2001).

La aparición del concepto de turismo sostenible según el Ministerio de Turismo, Ecuador, (2002: 7) es determinado por los siguientes factores:

1. La necesidad de realizar actividades orientadas a la sostenibilidad;
2. La trascendencia económica, social y cultural adquirida por el turismo;
3. La importancia de la conservación del ambiente para la estabilidad y rentabilidad social de los destinos turísticos a largo plazo; y
4. El imperativo de integrar las necesidades de los turistas y de las comunidades sin generar impactos negativos.

Según (Ortiz 2007) el turismo sostenible tiene las siguientes características:

1. Es un modelo ideal de desarrollo propio de la actividad a escala local.
2. Contempla los beneficios económicos, la necesidad de conservar la cultura y la naturaleza.
3. Tiene como uno de sus propósitos, satisfacer los intereses de los clientes y las necesidades de la población local.
4. Debe mejorar la calidad de vida de la comunidad receptora.
5. Contribuye a la preservación de los recursos (económicos, culturales y naturales) en beneficio de las presentes y futuras generaciones.

Finalmente al analizar los diferentes conceptos de turismo sostenible, el autor considera como el más acabado el expresado por la OMT (2004), ya que contempla que es aplicable a todas las formas de turismo, así como a los diversos segmentos, reafirma el equilibrio que se debe lograr entre las variables económicas, socio-culturales y ambientales y el período de tiempo en el que se debe alcanzar; a pesar de ello, se considera que no debería incluir al turismo de masas, pues en el mismo no se tienen en cuenta varios elementos, que provocan impactos negativos relevantes a corto plazo en los núcleos receptores, a partir de la concepción masiva que tiene dicha modalidad.

Existe un conjunto de aspectos dentro de los principios enunciados por las diferentes organizaciones y autores que caracterizan al turismo sostenible, los mismos se plantean a continuación:

1. La protección y uso económico del ambiente, como parte del desarrollo turístico sostenible. El concepto de protección y uso económico del ambiente debe formar parte del sistema de valores de aquellos factores implicados en el desarrollo de un turismo sostenible, ya que es un elemento fundamental para lograr este, por lo que debe garantizar la racionalidad entre su disfrute, conservación y rentabilidad económica.
2. El papel participativo de la población local en la toma de decisiones colegiadas con otras entidades, en materia de proyectos de desarrollo turístico. La participación, contribución y compromiso de la población receptora en el diseño y ejecución de los proyectos turísticos, hará que su nivel de responsabilidad con respecto a los referidos proyectos sea mayor, consolidándose por esa vía una cultura asociada a la sostenibilidad turística.
3. La distribución equitativa de los beneficios y costos, entre todos los factores implicados. La distribución de los costos de un proyecto turístico entre los factores implicados es una forma concreta de participación y contribución, de igual manera, la distribución equitativa de los beneficios contribuye a la estimulación del mantenimiento y conservación de los mismos, además de la reinversión en otros nuevos y en infraestructuras que tributen a la elevación del

nivel de vida de la población local, como una vía del desarrollo sostenible a través del turismo.

4. El reconocimiento, respeto y rescate de la identidad cultural de los pueblos, sus costumbres y tradiciones. Este es un elemento fundamental para el desarrollo de un turismo sostenible, ya que la identidad cultural de los pueblos, la conservación de sus activos culturales arquitectónicos y vivo, además, de sus costumbres y tradiciones, de hecho se constituyen en uno de los atractivos de un destino turístico y el deterioro o desaparición de estos elementos, pueden incidir en la pérdida de la sostenibilidad de un proyecto.
5. La actividad turística como parte de la estrategia de desarrollo, de una región o localidad. La gestión de los proyectos turísticos, como factor sinérgico entre los organismos gubernamentales, entidades locales y organizaciones, debe estar concebida dentro de la estrategia de desarrollo de la localidad o región, como una vía de arrastre en los actores locales implicados, en aras de alcanzar el paradigma de la sostenibilidad.
6. Contribución a la elevación del nivel de vida de la población local, mediante la creación de fuentes de empleos. Una forma concreta de sostenibilidad turística, por la contribución que hace al desarrollo social y económico de la localidad, es que los proyectos turísticos sean generadores de fuentes de empleo para la población local, fundamentalmente para los sectores más necesitados.

La intervención del hombre en un medio, siempre trae consigo impactos tanto positivos como negativos, pero si se concibe desde la teoría del desarrollo sostenible, las desventajas que ocasiona deben ser menor en cantidad e intensidad. Lo anterior condiciona la necesidad de establecer un instrumento que facilite, a los gestores turísticos locales, conocer de forma sistemática el comportamiento que tiene el destino, para alcanzar el modelo turístico sostenible. De esta manera, la conformación de un conjunto de indicadores, descritos en correspondencia con los principios del turismo sostenible, con sus correspondientes criterios de medidas, puede constituir una de las bases para la gestión sostenible de una zona turística, y con ello fundamentar las acciones que

se tracen en el proceso de toma de decisiones, en aras de alcanzar la meta propuesta.

Por lo tanto, la definición de un grupo de indicadores será el instrumento que permitirá a los gestores de los destinos turísticos evaluar la sostenibilidad del mismo, conociendo cuáles son los atributos clave, cuál es su evolución y cuáles son los riesgos que les afectan o podrían llegar a afectar, James (2000). La utilización de los mismos puede culminar en la adopción de medidas que anticipen y prevengan situaciones indeseables (o no sostenibles) en los destinos.

Según Ortiz Ordaz; se deben tomar como propuesta de indicadores de sostenibilidad los de la AEC, 2001 a partir de las siguientes consideraciones:

1. La ubicación geográfica que tiene Cuba, unido a su integración en esta organización regional, contribuye a una mejor identificación de los problemas comunes del área y con ello formular indicadores que estén más identificados con los problemas de estos países.
2. Por la aplicación de estos indicadores a manera de ensayo, en el año 2001, para evaluar el grado de sostenibilidad alcanzado por los principales destinos turísticos de naturaleza (Valle de Viñales, Las Terrazas y Zapata), lo que crea un precedente en cuanto a la utilización de los indicadores en cuestión.
3. La clasificación que propone en los ámbitos económico, social, cultural y ambiental o natural, permite orientar los análisis de manera más puntual y facilitar la comprensión de los mismos para adoptar las medidas correctivas pertinentes

Análisis propuesto por Ortiz Ordaz:

Ámbito Económico.

La sostenibilidad económica es: "aquella que asegura un crecimiento económico suficiente, es decir, que asegura el empleo y los niveles suficientes de renta, junto con un control sobre los costos y beneficios de los recursos, que garantizan la continuidad del negocio turístico para las generaciones futuras".

Ámbito Sociocultural.

La sostenibilidad turística es, en términos socioculturales, el control adecuado de los impactos que el desarrollo turístico produce en la comunidad social en la que

actúa y con la que se interrelaciona, que son a su vez, el resultado directo de las relaciones sociales que se establecen entre los residentes y los visitantes.

Los indicadores presentes en este ámbito resultan elementos evaluadores para seguir las tendencias en el curso del tiempo, constituyen una guía para conocer el impacto de la compleja interacción entre las políticas gubernamentales y un contexto social en evolución, sobre una determinada población.

Ámbito Natural.

Por la alta dependencia que tiene el turismo de los recursos naturales, esta actividad ha de ser la primera interesada en su conservación y, allá donde sea posible, su incremento. Un indicador ambiental es una variable que ha sido socialmente dotada de un significado añadido al derivado de su propia configuración científica, con el fin de reflejar de forma sintética una preocupación social con respecto al medio ambiente e insertarla coherentemente en el proceso de toma de decisiones.

El criterio del autor con relación al concepto de turismo sostenible es que este está estrechamente ligado con el uso racional de los recursos naturales, económicos, culturales y sociales de una localidad en función del bienestar de los visitantes y a la vez con la retribución de las ganancias que genera esta actividad económica en el mantenimiento y conservación de los diferentes ecosistemas donde se llevan a cabo estas actividades.

1.5. Concepciones teóricas sobre Cadenas Productivas. Cadenas productivas en el turismo.

La construcción de nuevas formas de relación entre las empresas y los territorios constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de reconversión productiva que a escala mundial y de manera diferenciada, tuvo su inicio a finales de la década de los setenta. A partir de entonces, las decisiones de inversión se han orientado hacia el establecimiento de ambientes competitivos y a la identificación de recursos disponibles en los espacios locales y regionales, ya que aquí se puede encontrar:

1. Una determinada estructura productiva (especializada o diferenciada),
2. Mercado de trabajo (calificado o especializado),
3. Capacidad empresarial y conocimiento tecnológico,
4. Recursos naturales e infraestructura,
5. Sistema social y político, tradición y cultura, sobre los que se articulan los procesos de crecimiento económico y, cambio estructural.

De aquí que cada territorio visualizado como agente económico es resultado de las relaciones que se establecen entre las empresas y las instituciones locales las que se ven manifestadas a escala local y nacional. Esto significa que en un mundo cada vez más inmerso en el fenómeno de la globalización, se tienen resultados adversos y asimétricos, que en términos de economía territorial puede traducirse en la existencia de una dualidad territorial o una economía territorial fragmentada, en el sentido de la diferenciación entre regiones ganadoras y otras perdedoras, en función básicamente de su dotación de recursos humanos, naturales y su articulación a la economía global.

Es así que los estudios económicos territoriales locales y regionales deben tener la orientación vinculada a la promoción de la innovación, buscando consolidar la cuestión del desarrollo y la innovación productivamente. Bajo esta perspectiva, se considera que la utilización del potencial endógeno de cada territorio es estratégica y que la dinámica económica depende de las condiciones del entorno en el que surgen y se desarrollan las empresas y se difunde el conocimiento y de la respuesta de los actores locales a los cambios del entorno.

En tal sentido, la existencia de recursos diferenciados en un ámbito territorial influye en la capacidad de desenvolvimiento y desarrollo de los distintos territorios; en definitiva la forma en que se utilizan los recursos de los distintos espacios resulta determinante para poder considerarlos o no territorio innovadores o territorios inteligentes, capaz de valorar sus propios bienes, creando condiciones favorables a la innovación.

Los factores que contribuyen al éxito de pequeñas actividades productivas locales son:

1. La integración en un sistema productivo y social dinámico a nivel local y regional, que permita lograr economías de escala y alcances suficientes para poder competir con grandes empresas en el mercado nacional.
2. El mejoramiento de la calidad del producto, del proceso y de los recursos humanos, ya que en los mercados globales no es posible seguir compitiendo por precio.
3. La difusión del conocimiento y las competencias para poder estructurar la economía local-regional de manera que permita generar bienes con alto valor agregado, (el conocimiento crea en la empresa una ventaja competitiva que le hace difícil desplazarse).

La promoción del desarrollo local y regional se vincula en la creación de ambientes que favorezcan la maduración competitiva de sus entornos y uno de estos son los sistemas productivos. En este sentido, una economía ofrece ventajas que facilitan la construcción de estos ambientes, ligados a su escala de operación más reducida cuya dinámica es funcional a los procesos de reconversión productiva que hoy caracterizan a la economía mundial; de hecho, la posibilidad de desencadenar procesos de desarrollo en estos ámbitos territoriales se vincula con el éxito que alcance una comunidad en la construcción de dichos ambientes.

Ahora bien, para que se generen los sistemas productivos, es necesaria la existencia de ciertos factores que puedan fungir como precondiciones que propicien la proliferación de estos ambientes productivos, de entre los cuales se deben resaltar:

1. Existencia de un sistema de valores compartidos por el entorno con normas sociales específicas sobre el entorno social y cultural.
2. Una densidad de relaciones familiares y comunitarias, arcaísmo con modernidad, y seguridad en la familia (autoconsumo, pluriactividad).

En este proceso, se establecen los sistemas productivos, áreas de especialización flexible, territorios de industria endógena... (Como también se les ha llegado a denominar), como mecanismos que promueven actividades económico-sociales y lo vinculan con la iniciativa privada, buscando potenciar una serie de recursos,

fuerza y capacidades propias para crear nuevos empleos y regenerar la estructura socioeconómica de las localidades.

Bajo este contexto, un sistema productivo encuentra su mejor expresión en lo local, pues los procesos de descentralización productiva y formación de redes constituida por pequeñas empresas especializadas encuentran su mejor expresión en ciertos territorios en los que a lo largo del tiempo se ha generado un contexto social determinado, capaz de favorecer el surgimiento de iniciativas locales, acompañadas a veces por la llegada de inversiones exógenas, así como con crecientes vínculos entre las empresas y entre estas y las instituciones.

En este contexto, el territorio juega un papel fundamental en la configuración de los sistemas productivos en el sentido de que se convierte en un actor para el desarrollo de estos, y ya no como un elemento más; dado que es aquí donde se establecen relaciones muy estrechas entre las condiciones territoriales (capital humano, capital natural y financiero, capacidad innovativa, estructura productiva y eficiencia productiva y competitiva) y la creación de ventajas competitivas que influyen en gran medida en la competitividad territorial, orientado a actuar como nodo de atracción empresarial y de inversión directa.

Es así que la dinámica de los sistemas productivos se desarrolla en áreas caracterizadas por un sistema sociocultural, estrechamente vinculado al entorno territorial. De esta manera, un sistema productivo local puede ser visto como un mecanismo que puede influir en el progreso permanente de la localidad y de la región, y cada agente local puede ser visualizado en cuatro planos.

- En lo político: Es identificado como una creciente capacidad (territorial) para la toma de decisiones relevantes con relación a diferentes operaciones de desarrollo y al uso de los instrumentos correspondientes —capacidad de diseñar y ejecutar políticas de desarrollo y de negociar—.
- En lo económico: Se refiere a la apropiación y reinversión *in situ* de una parte del excedente a fin de diversificar la economía del territorio, dándole al mismo tiempo una base de sustentabilidad temporal.

- En lo científico y tecnológico: Se refiere a la capacidad interna del sistema para generar sus propios impulsos tecnológicos de cambio, capaces de provocar modificaciones cualitativas en el sistema.
- En lo cultural: Es como una suerte de matriz generada de la identidad socio-territorio.

Esta visualización de los sistemas productivos locales en diferentes planos y dependiendo del grado o nivel de interacción entre estos, hace posible diferenciar una tipología más concreta y desarrollada sobre la base a ciertas características:

1. **Sistemas Productivos Informales:** Es una agrupación de firmas micro y pequeñas desarrolladas espontáneamente y con poca o nula planificación.
2. Este tipo de sistemas se caracterizan por tener un crecimiento limitado dada la competencia mercantil exacerbada, caracterizada por la poca cooperación en el intercambio de información y la débil disponibilidad de infraestructura productiva y financiera.
3. **Sistemas productivos Organizados:** Es un conglomerado de pequeñas y medianas empresas, caracterizadas por la especialización productiva en ciertas mercancías (homogéneas y diferenciadas). Este tipo de firmas se organizan mediante redes, haciendo adaptaciones sobre la base de una mayor eficiencia productiva y competitividad mercantil.
4. **Sistemas productivos Innovadores:** Conjunto de firmas pequeñas, medianas y grandes con amplia capacidad de innovación en los procesos de producción, apoyado en gran medida por centros de investigación encargados de generar conocimiento en esta materia, ya sea para la mejora o para la creación de nuevos productos. Dada esta capacidad de innovación productiva, buena parte de este volumen es para la exportación y ampliación de mercados.

Cuando las empresas deciden configurarse en este tipo de sistemas productivos, buscan:

1. Eficiencia en sus sistemas de producción interna;
2. Consolidar su presencia en el mercado;
3. Ampliar sus mercados;

4. Ser más eficientes y competitivos en el mercado global;
5. Como estrategia de competitividad frente a las demás empresas, y
6. Como estrategia para evitar su exclusión dentro del mercado global.

Estas premisas dependen de las características particulares de cada uno de los entornos territoriales en que se desarrollan estos. Estas múltiples formas de desarrollo endógeno de los sistemas productivos locales tienen, además de la connotación de desarrollo, la de crecimiento endógeno, la cual es vista como el patrón de crecimiento.

Según (Montenegro Trujillo 2005) la agrupación por “eslabón y cadena productiva” es un concepto adoptado por el Departamento Nacional de Planeación de la literatura moderna sobre economía industrial. En ella es habitual utilizar información agregada según las diferentes clasificaciones industriales, a partir de las encuestas estándar realizadas anualmente. Otra manera de abordar el estudio de la industria es utilizar información a nivel de firma, con datos recolectados a partir de encuestas con propósitos especiales.

Algunas definiciones de cadena productiva.

Es definida como un "Conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y en el traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto". (Duruflé, Fabre y Young. Traducido por IICA)

"El concepto de cadena se refiere a un producto o un grupo de productos conjuntos o ligados por el uso. La cadena identificada permite localizar las empresas, las instituciones, las operaciones, las dimensiones y capacidades de negociación, las tecnologías y las relaciones de producción, el papel de los volúmenes y las relaciones de poder en la determinación de los precios, etc.". (Malassis 1992)

"La cadena es un conjunto articulado de actividades económicas integradas; integración consecuencia de articulaciones en términos de mercado, tecnología y capital". (Chevalier y Toledano-1978).

"Más precisamente se entiende por cadena de producción al conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, después en la transformación y en el traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto agropecuario". (Duruflé, Fabre y Yung).

"Entendemos por cadena el conjunto de actividades estrechamente interrelacionadas, verticalmente vinculadas por su pertenencia a un mismo producto y cuya finalidad es satisfacer al consumidor". (Montiguad 1992).

Según Michael Porter, en su libro Ventaja Competitiva; "Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor, que de conjunto con la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para sus actividades".

(Ver Fig. 1.1)

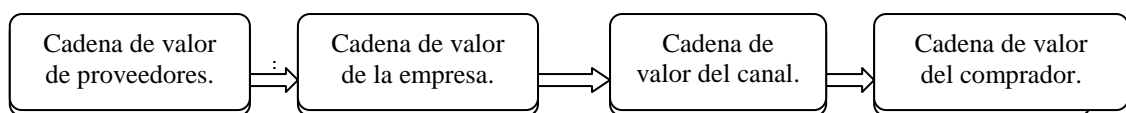


FIG 1.1 Esquema de cadena de valor de una empresa.

Continúa Porter; "En términos competitivos el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que se pueden vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. Una actividad de abastecimiento dada puede asociarse normalmente con una actividad de valor específica o con las actividades que apoya, aunque con frecuencia el departamento de compra sirve a muchas actividades de valor y las políticas de compras se aplican a toda la empresa. El costo de las actividades de

abastecimientos por si misma representan con frecuencia una porción pequeña de los costos totales, pero con frecuencia tienen un gran impacto en el costo general de la empresa. Las prácticas de compras mejoradas pueden afectar fuertemente el costo y la calidad de los insumos comprados, así como a otras actividades asociadas con el recibo y uso de los insumos y a la interacción con los proveedores”.

La tendencia hacia la globalización y la apertura comercial obligarán a las empresas y a las instituciones a adoptar el enfoque de competitividad. Las ventajas competitivas a diferencia de las ventajas comparativas se basan en el conocimiento, habilidades y actitudes de los recursos humanos. Las cadenas productivas existen fruto de la interacción espontánea de los agentes económicos; sin embargo, en sus procesos económicos pueden existir cuellos de botellas, vacíos, traslapes de actividades y costos de transacción que restan competitividad y merman sus beneficios. En estas cadenas productivas los distintos eslabones se encuentran desarticulados, generando un flujo deficiente de información que es aprovechado por los agentes del mercado dando lugar a ineficiencias sistemáticas a lo largo de la cadena.

Un gestor de Cadenas Productivas es un emprendedor, institución o empresa que promueve la articulación y la asociatividad entre proveedores, productores, empresas de transformación, empresas distribuidoras o de servicios, con el objetivo de elevar la competitividad de las empresas asociadas consolidando su presencia en el mercado nacional o incrementando su participación en las exportaciones. Los gestores de cadenas deben prestar servicios especializados a las empresas asociadas generando un clima de confianza para que la participación de los actores o agentes económicos y sociales sea lo más completa posible.

Armando Nova González (2009) en su estudio de las cadenas productivas en la agricultura y el papel del cooperativismo señaló: La cadena agro productiva -comercializadora constituye un sistema complejo dentro del complejo sistema de la economía cubana, y es precisamente bajo las condiciones sistémicas que requiere ser tratado. Este sistema agro productivo-comercializador esta a la vez

constituido por diversos subsistemas interrelacionados y que interactúan entre ellos. Tiene su punto de partida en el territorio, reclama la participación de diversas variables iniciándose por la producción y su interacción con el consumo, estimados de producción, cosecha, envase, transportación, almacenaje y conservación (frigorífico), mercado mayorista, industria de beneficio, industria procesadora, hasta la distribución minorista (en productos frescos y beneficiados), donde el hombre constituye el elemento más importante y presente a lo largo de toda la cadena.

El autor considera que la cadena productiva constituye una interrelación entre diferentes actores que buscan alcanzar determinados fines económicos, logrando sinergias entre ellos, de forma tal que el producto de unos se convierta en materias primas para el trabajo de otros, donde ambos llevan a cabo sus proceso de producción y de servicios. En este sentido el papel de las entidades proveedoras primarias de productos y servicios se torna vital para el funcionamiento exitoso del resto de la cadena productiva.

El turismo es una actividad de servicio que tiene una relación muy cercana con otras ramas económicas como son, por ejemplo: la agricultura, la industria, el transporte y las comunicaciones. ***Estas conforman la Cadena de Proveedores al Turismo.*** Esa favorable relación con otras actividades se explica, entre otros aspectos, porque el flujo de visitantes a un área turística implica un aumento en las necesidades de suministros para la alimentación, al igual que de materiales y servicios para el transporte, el alojamiento, etc. Por ello, al promover el turismo se está generando un efecto en cascada sobre toda la economía.

Los municipios presentan características diversas en lo económico, geográfico y cultural, a pesar de lo cual es posible adaptar el turismo al potencial específico de cada territorio. Por su versatilidad, el turismo representa una alternativa factible de incorporar a un buen número de economías locales. En ese sentido, los productos turísticos, constituidos tanto por los bienes elaborados en el territorio como por los servicios que en él se prestan, resultan elementos que complementan tales economías. Para obtener beneficios del turismo resulta imprescindible la participación de las autoridades municipales, los prestadores de servicios y la comunidad

en general. Esta participación será de muy diversa naturaleza, puede ir desde la aportación de recursos económicos hasta el acto de brindar una sonrisa al visitante que propicie su regreso. Cualquier forma de participación se traduce a la larga en un beneficio económico para el territorio.

Hay que considerar también que el turismo es un medio eficaz para lograr recursos destinados a las localidades beneficiados por la llegada de la actividad. Los ingresos recaudados por este concepto pueden llegar a remediar los problemas económicos que les aquejan, solucionando graves desequilibrios presupuestarios y ayudando a financiar obras de infraestructura que se hacían imprescindibles para el vecindario aún antes de la expansión. No obstante, no debe olvidarse, que muchos municipios se han visto desbordados en sus necesidades presupuestarias por la llegada del turismo al no haberse adecuado a la nueva situación y a las exigencias que la actividad plantea.

Compartir la información es un elemento clave para una adecuada gestión de la cadena. Hay que estar dispuestos a compartir toda la información que sea importante para la toma de decisiones, por ejemplo datos de demandas de clientes, el estado del inventario de almacenes, tiempos y plazos de producción, planes de promoción o fechas de embarque. Para asegurarse que la cadena de suministro está siendo orientada sobre la base de las demandas del consumidor, compartir la información es crucial.

Es el método más efectivo para detectar un problema de distorsión de previsiones en la cadena. Una distorsión en la cadena surge cuando una empresa tiene unas previsiones de producción hechas a base de múltiples factores y fallas. Estos errores de cálculo causan un efecto en cadena que arrastra a los demás miembros y son considerados los causantes de las mayores ineficiencias de la “**cadena de proveedores**”. La industria de la alimentación es uno de los sectores donde la transparencia en la información es vital para una adecuada gestión. En alimentación hay que saber responder acertadamente a las subidas y bajadas de productos alimenticios y para ello muchas empresas comparten información de ventas, estadísticas de inventarios, programas de producción, planes de promoción y predicción de la demanda.

La cadena productiva del turismo está diseñada desde la contribución de la base productiva que oferta los principales productos alimenticios hasta la atención que se les presta a los turistas que llegan procedentes de otros lugares, mediante la acción final de comercialización internacional que efectúan empresas tour operadoras, que se ubican en los eslabones finales de la cadena.

El análisis teórico efectuado en este capítulo ha permitido concluir que el desarrollo local es un modelo que ha venido surgiendo como alternativa ante un mundo cada día más globalizado y neoliberal, donde las localidades buscan el impulso del crecimiento económico a partir de los recursos internos que poseen, elevando con su utilización el nivel de vida de la sociedad en cuestión y que en nuestro país condiciones políticas, económicas y sociales para llevar a cabo un uso más racional de los pocos recursos locales con que contamos en función del desarrollo turístico local y que las riquezas que este genere se conviertan en bienestar de la sociedad que se mueve alrededor del mismo.

El desarrollo de las cadenas productivas contribuye al buen desempeño de la economía local y en las diferentes ramas de esta, poniéndose de manifiesto en los resultados que se obtienen cuando las mismas funcionan integralmente. Además el turismo se ha convertido en la locomotora de la economía cubana y como eje central del desarrollo local debe permitir su efecto de derrame o de sombrilla para el resto de las ramas, favoreciendo el desarrollo de estas y contribuyendo de manera directa a elevar el nivel de vida de aquellas localidades donde este se manifiesta, a partir de su organización en cadenas productivas locales, donde los proveedores estén debidamente organizados y preparados para cumplir sus objetivos.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA CADENA DE PROVEEDORES AL TURISMO EN EL MUNICIPIO VIÑALES.

El objetivo de este capítulo es efectuar el análisis de la cadena de proveedores del turismo estatal y privado en Viñales, caracterizando la actividad económica y su aporte al desarrollo local. Para ello fue efectuado un diagnóstico general del municipio y las particularidades de toda la cadena de proveedores al turismo.

El diagnóstico realizado para evaluar el estado actual de la cadena productiva del turismo en Viñales se logró mediante la aplicación de un grupo de técnicas como la búsqueda de información, entrevistas, encuestas, cuestionarios y análisis documental a los que después se le hicieron los correspondientes análisis estadísticos.

2.1. Caracterización general del municipio Viñales.

El municipio de Viñales se encuentra en la parte centro norte de la provincia de Pinar del Río, la más occidental de Cuba. Limita al Este con el municipio de La Palma, Al Oeste con Minas de Matahambre, al Sur con Pinar del Río y Consolación del Sur y al Norte con las aguas del Golfo de México. Tiene una extensión territorial de 693,77 Kilómetros cuadrados, sin incluir un área de 920 hectáreas de cayos adyacentes, representando el 6% del área total de la provincia. Predomina un relieve eminentemente montañoso, ya que ocupa el 71% de la superficie total del municipio.

El Municipio cuenta con valores naturales como paisajes monumentales de origen cársicos de gran belleza (Viñales, Ancón, Ruiseñor), con mogotes y sierras cársicas, rica Flora y Fauna (en sierras y mogotes) y las zonas de pinares. Además de cavernas, resolladeros, sumideros, ríos subterráneos, aguas minero-medicinal, pequeñas playas y cotos de caza, el territorio es portador de valores histórico-culturales relacionado con la arquitectura, la historia y las tradiciones, sobre todo en materia de cestería (tejido de fibras de guaniquiqui y otros bejucos) y el repentísimo.

En Viñales se localizan por sus peculiaridades biológicas, geográficas, geológicas, turísticas e históricas cuatro áreas protegidas y una de ellas reconocida como Monumento Nacional (El Valle de Viñales) producto de la Legislación Estatal y propuesta como reserva natural: La Sierra del Infierno, Sierra Ancón y la Sierra de Viñales.

Este municipio se caracteriza por el arraigo de las tradiciones campesinas, ocupando un lugar relevante la décima, legado cultural de la cultura hispana. Sus cultivadores están considerados como el único grupo portador natural de dicho género en la provincia, teniendo como máximo exponente a Benito Hernández Cabrera, “El Cantor del Valle” (3-4-1912) (7-1-1987).

El sitio declarado Monumento Nacional está constituido por el mundialmente conocido Valle de Viñales y el Centro Histórico del Pueblo, ambos protegidos por dicha categoría. Además se reconocen como Monumentos Nacionales en Viñales el Sitio Histórico Ceja del Negro combate más sangriento de Maceo en Vueltabajo y La Gran Caverna de Santo Tomás, lugar donde fue creada por Fidel la primera milicia campesina en Cuba, llamada por este como “Los Malagones”.

Por la presencia de pinturas rupestres fueron declarados como Monumentos Locales la Cueva del Cura, la Cueva de los Petroglifos y la Cueva del Garrafón en la Sierra de los Órganos. Además existe en el entorno que rodea al Valle de Viñales el único fósil viviente declarado también como Monumento Nacional, la *Mycrosycas callocomas* (Palma Corcho). La localidad cuenta con once sitios donde ocurrieron hechos históricos relevantes.

Dentro de la arquitectura se destacan las construcciones vernáculas con grandes columnas redondas predominando en ellas el orden Toscano.

El Valle de Viñales además, está declarado por la UNESCO desde diciembre del 1999 como Patrimonio de la Humanidad en la categoría de Paisaje Cultural por las perfectas combinaciones de colores de sus tierras en preparación y las que están en barbecho, el cultivo del tabaco y las tradiciones de sus pobladores, la arquitectura de sus construcciones, la conservación de la flora y la fauna y el vínculo con todos estos atributos que se ha logrado de su pueblo.

La producción mercantil del territorio alcanzó en el año 2009 la cifra de 41152.7 MMP destacándose en este resultado la actividad tabacalera y de cultivos varios con un monto de 25131.9 MMP, el comercio y la gastronomía con 4127.7MMP, la forestal con 2496,8 millones de pesos, la unidad básica de servicios personales con 1892.2MMP y la alimentaria con 1745.8 MMP. **(Anexo # 1).**

Las ventas totales ascienden a 90568.9 MMP siendo las actividades más representativas el comercio con 41143.3 MMP, la actividad tabacalera con 25096.9 MMP, el establecimiento de acopios con 6294.9 MMP y el turismo con 6104.8 MMP **(Anexo # 2)**

En la actividad económica del territorio se destacan los renglones de la agricultura con producciones de tabaco, viandas, hortalizas y vegetales, ganadería (carne y leche), frutales, todas estas rectoradas por la Empresa Integral y de Tabaco con producciones en las cooperativas de créditos y servicios (CCS, CPA, y Granjas estatales) **(Anexo # 3)**, forestal, café, huevos, carne de aves, porcino y ganado menor (ovino-caprino, cunícola) las cuales son producidas por diferentes entidades **(Anexo # 3 A).**

Esta caracterización de municipio permite demostrar las potencialidades del mismo para cumplir las exigencias de la cadena de proveedores locales en la cadena productiva del turismo.

La gastronomía popular está representada con 12 unidades las cuales han ido cambiando su confort en la última etapa a partir de inversiones aprobadas a tales efectos.

La actividad turística se destaca dentro de la economía del territorio, pues cuenta con una infraestructura de tres hoteles (La Ermita, El Rancho San Vicente y Los Jazmines), con un total de 198 habitaciones, cuenta además con cinco instalaciones extra hoteleras pertenecientes a la Cadena Palmares.

Producto a estas potencialidades existentes en el municipio en los últimos años se ha incrementado la actividad turística, ha sido mayor la cantidad de visitantes al lugar, lo que hace que se convierta en un potencial para el desarrollo del turismo fundamentalmente de naturaleza, de ahí que las estrategias de desarrollo del municipio vayan encaminadas a potenciar esta actividad, la cual se ha

caracterizado por incrementar el vínculo de la población local con el turismo internacional, lo que de conjunto con los atractivos naturales hacen que este constituya un importantes sitio para los visitantes extranjeros.

El turismo cultural se desarrolla en tres centros pertenecientes a la cadena Artex donde se oferta al turista lo mejor de nuestras tradiciones. Las casas de renta ascienden en la actualidad a 295 con 381 habitaciones lo que hace que el municipio cuente con 579 habitaciones disponibles al turismo extranjero.

Los servicios de telecomunicaciones y transmisión de datos han ido mejorando en la última etapa debido también a inversiones que se han estado ejecutando, no obstante a esto, es un servicio que todavía no tiene la calidad que se espera del mismo si se tiene en cuenta los ingresos que este genera para el país. Existen en el territorio los servicios asociados al transporte para el turismo contando con una unidad empresarial de base de taxis, varios puntos de renta de automóviles así como ómnibus y microbuses.

Dentro de los servicios generales fundamentales se destacan los de educación, con enseñanzas desde pre-escolar hasta la universidad, salud, cultura, deportes, etc, lo que crea las condiciones para el fomento de una cultura turística garantizada por la calidad de la educación, la salud y el deporte.

Este aspecto no se estudia en este trabajo pero es de consideración del autor que se debe profundizar a fin de que se inserten en los planes de estudios y programas de la educación, la salud y el deporte, los elementos necesarios para dotar de los conocimientos básicos sobre el turismo a escala local y fomentar la cultura de hospitalidad acorde a los requerimientos de los turistas que visitan el municipio.

El sistema de dirección del Gobierno en Viñales, que debe garantizar la dirección del desarrollo de la localidad y donde el turismo es el eje central del mismo, está compuesto por la Asamblea Municipal del Poder Popular que según la Constitución, en su capítulo 12 establece que esta, es el máximo órgano superior del poder del estado y está investida de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en su demarcación. La dirección está conformada por un Presidente, un Vicepresidente y el Secretario. Para su trabajo la Asamblea se

auxilia de las comisiones permanentes que están integradas por los delegados que conforman la misma y realizan actividades de control y fiscalización en las entidades que se encuentran en la demarcación, no importa su subordinación.

Expresa también la ley de leyes que las Asambleas Locales dirigen a las entidades económicas, de producción y de servicios de subordinación local, con el propósito de satisfacer las necesidades económicas, de salud y otras de carácter asistencial, educacional, cultural, deportivo y recreativo de la población del territorio.

Con el propósito de promover el desarrollo económico y social del municipio la Asamblea aprueba al Consejo de la Administración cuyos miembros son designados por ella y tienen la responsabilidad de coordinar y controlar la ejecución de la política, los programas y los planes aprobados por los Órganos Superiores del Estado, conjugándolos con los intereses del municipio.

La Asamblea al ejercer gobierno aprueba la planeación estratégica del desarrollo local y los objetivos para cada año, los cuales son elaborados por el Consejo de la Administración, según la función de cada uno. A su vez la Asamblea fiscaliza y controla el cumplimiento de los objetivos, de manera que en sus planes de actividades principales, los temas que son sometidos a examen en las sesiones ordinarias y extraordinarias, los asuntos que deberán ser controlados y fiscalizados por las comisiones y los temas que se discuten en el Consejo de la Administración Municipal, estén en correspondencia con los objetivos estratégicos del territorio.

La misión aprobada en el planeamiento estratégico para el período 2007 -2010 del municipio de Viñales es la siguiente.

“Dirigir los procesos de desarrollo sobre bases sostenibles, que permitan la satisfacción gradual de las necesidades materiales y espirituales de la sociedad viñalera y la demanda de la economía nacional, poniendo especial énfasis en preservar e incrementar los logros en educación, la salud, cultura, deporte y la innovación tecnológica, así como en los crecimientos de la industria alimentaria, la pesca, la producción tabacalera, la forestal, el turismo sostenible y la implementación de la política del Partido Comunista de Cuba, las tareas de la

defensa y los programas definidos por el Estado, fomentando el liderazgo y la participación activa del Pueblo”.

El CAM tiene una composición de 21 integrantes y lo presiden por derecho propio el Presidente y el Vicepresidente de la respectiva Asamblea, los cuales designan al secretario de este órgano, en nuestro caso tiene además tres Vicepresidentes que impulsan los principales programas del desarrollo económico y social de la localidad. Son miembros además los directores de las empresas y organismos más representativos en la vida del municipio como la agricultura, el turismo, educación, salud pública, la vivienda, recursos hidráulicos, los órganos globales de la economía y otros.

Se significa como aspecto positivo que la actividad turística es atendida directamente por el Vicepresidente del CAM que atiende además los programas relacionados con la producción y distribución de alimentos así como los servicios comerciales. Esto lo pone en condiciones de estudiar de forma integrada la cadena de suministros al turismo.

Como deficiencia se señala un aspecto en el que se profundiza posteriormente, es el hecho de que este vicepresidente se encuentra muy sometido a la presión de garantizar los problemas acuciantes de la población y deja de ser una prioridad el desarrollo turístico, ya que además tampoco se valora este como un programa de desarrollo con amplio impacto en el desarrollo local.

2.2. Análisis de los proveedores del sector productivo en la cadena del turismo, para las entidades estatales en Viñales.

2.2.1. Entrevista a los empresarios del Turismo estatal, sobre el nivel de actividad y los principales obstáculos.

Se aplicó una entrevista a los directivos y funcionarios del 100% las cadenas que brindan servicios de alojamiento y extra hotelero al turismo tanto nacional como internacional con el objetivo de conocer los elementos relacionados con los servicios que estos prestan y la incidencia de las entidades que le prestan

servicios (**Anexo # 4**). Se le aplicó a toda la población, 12 entidades del turismo lo que hace más efectivo el trabajo de investigación.

De la entrevista se obtuvo la información que de los centros visitados nueve pertenecen al MINTUR; de ellos, tres a la Cadena Cubanacán; (La Ermita, El Rancho San Vicente y Los Jazmines), cinco a Palmares (Casa Don Tomás, Cueva del Indio, Palenque de los Cimarrones, Mural de la Prehistoria y El Ranchón de San Vicente) y uno a la Cadena Campismo Popular (Dos Hermanas).

Tres centros pertenecen al Ministerio de Cultura (Casa del Veguero, Plaza Polo Montañés y el Patio del Decimista).

En la cadena de valor externa, se observa que los clientes finales más representativos son los siguientes.

1-En el Turismo Internacional, Se concentra la mayor participación en emisiones de turismo de los países europeos (Alemania, Francia, Italia, España, etc.), Canadá, además de otros menos representativos.

2-En el Turismo Nacional, se concentra las principales acciones en Giras de otros Municipios y Provincias y Campistas, fundamentalmente de las Provincias de Pinar del Río y Ciudad de la Habana.

Todas estas cadenas operan con moneda convertible (CUC) con excepción de Dos Hermanas que también lo hace con Moneda Nacional (CUP).

Se significa que este aspecto no es estudiado en este trabajo, donde sólo se profundiza en la cadena de los proveedores.

De la entrevista aplicada (**Anexo # 4**) se pudo conocer que los principales proveedores de los recursos que se utilizan para brindar servicios en estos centros son los siguientes:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1. ITH (Comercializadora del Turismo). | 7. Pesca Caribe. |
| 2. Cuba Ron. | 8. U. Básica de Alimentos Viñales. |
| 3. Bucanero SA. | 9. Establecimiento de Acopio Viñales. |
| 4. Frutas Selectas. | 10.UEB Empacadora Viñales. |
| 5. Cítricos Ceiba. | 11.Cubaquvir. |
| 6. Cítricos Troncoso. | 12. Combinado Lácteo. |

Al analizar el instrumento aplicado se pudo comprobar que con relación a los productos agropecuarios fundamentalmente las frutas, hortalizas y vegetales, viandas y el carbón los principales suministradores son de otros municipios, incluso de otras provincias vecinas, debido a la falta de mecanismos de los principales productores del municipio para comercializar sus producciones, además se plantea por la mayoría de los entrevistados la poca seriedad y la ausencia de compromiso de los que tienen posibilidades de comercializar en el municipio.

Todos los entrevistados reciben el producto carne de cerdo de la Unidad Empresarial de Base Empacadora Viñales los cuales plantean tener satisfacción con el suministro de este, así como de los embutidos, ahumados y los subproductos para la alimentación de los empleados.

Los víveres (arroz, granos, grasas, útiles de aseo, productos en conservas, etc) y la carne de pollo se abastecen generalmente por la cadena aseguramiento al turismo ITH la cual tiene un trabajo estable y además seriedad en el cumplimiento de los contratos. La misma realiza los pedidos semanalmente y surte sin dificultad, la única desventaja es que radica en la ciudad cabecera de la Provincia teniendo que desplazar estos recursos a más de 25Km de distancia. En la entrevista con los directivos se sugiere hacer una unidad mayorista en Viñales con la cual se acercaría este servicio al polo turístico que está en desarrollo.

Esto se fundamenta en que el nivel de ventas al turismo por ITH en Viñales es de 529638 MP que representa el 8% de las ventas totales de este organismo.

Con relación al suministro de pescado fresco al turismo existe un representante de PESCARIBE (Institución que se encarga de comercializar productos del mar en divisa por el MINAL) en el territorio el cual hace los contratos y suministra el producto.

De los alimentos (pan, dulces finos, galletas, etc.) sólo se recibe del territorio la galleta, el resto de los renglones se comercializan con la cadena Doña Nely planteando la mayoría de los entrevistados la necesidad de obtener esos alimentos en el municipio.

Las bebidas (cervezas, refrescos, vinos y rones) se obtienen sin dificultad hasta este momento siendo los principales suministradores Bucanero SA, Cubaron, Los Portales entre otros.

Otros productos importantes en la cadena de servicios lo constituyen los lácteos los cuales en la actualidad no presentan dificultad recibándose del Combinado de Pinar del Río.

Posibles suministradores en la cadena del turismo, propuestos por los directivos de las entidades turísticas estatales:

En el análisis hecho en los resultados de la Entrevista se obtiene una recomendación que se tendrá en cuenta en las propuestas de perfeccionamiento de la cadena del turismo en el Capítulo III. No obstante se considera oportuno hacer referencia a ellas en este momento.

Los clientes estatales emitieron las siguientes propuestas de posibles proveedores para los diferentes productos:

- 1-Productos Agropecuarios----- Productores de la localidad.
- 2-Carne de cerdo y sus derivados----- UEB Empacadora Viñales.
- 3-Víveres----- ITH. (Con sucursal en Viñales)
- 4-Pescado----- UEB. Puerto mar.
- 5-Pan, galletas y repostería----- U. Básica de Alimentos Viñales.
- 6-Lácteos----- Combinado Lácteo P. del Río.
- 7-Bebidas----- Suministradores actuales.

Este análisis territorial de la cadena de proveedores tiene un enfoque de bajos costos, aunque es criterio generalizado que en el suministro de productos agropecuarios se reconocen la seriedad en el cumplimiento de los contratos de Frutas Selectas, Cítricos Ceiba y el CAI Arrocerero de Los Palacios.

2.2.2. Opiniones de los directivos del turismo, sobre los vínculos con los suministradores.

Para profundizar más en el papel de los proveedores y su aporte al desarrollo de la cadena productiva se aplicó también al 100% de los directivos de los centros del

turismo una encuesta anónima (**Anexo # 5**) diseñada para profundizar en el nivel de relación de comercialización con las organizaciones productoras y de servicios del municipio en un grupo de productos y servicios imprescindibles para el buen desempeño de estos, así como el comportamiento de las principales opciones recreativas que se ofertan a los turistas.

En el análisis estadístico de este instrumento se demostró que existen productos que aunque se producen en el territorio se comercializan en baja cobertura o no se comercializan con este sector a partir de las dificultades que existen para establecer las relaciones de compra – venta y de problemas con infraestructura que imposibilitan un mejor vínculo entre estos eslabones de la cadena.

La siguiente tabla muestra el comportamiento de los algunos indicadores los cuales fueron evaluados en una escala del 1 al 5 correspondiendo al 1 el más fuerte y al 5 el más débil o nulo.

Como se observa hay productos cuya media es 5 lo que demuestra que no se comercializan con las entidades del municipio. Ej. Frijoles, arroz, leche, café y otros que lo hacen en muy baja proporción como es el caso del carbón, las hortalizas y los vegetales, viandas, pan y dulces, frutas, entre otros.

Sin embargo hay productos como el jamón y la carne de cerdo que se evalúan con **una media de 1.20 y 1.73** lo que los sitúa en una posición favorable con relación al suministro a la cadena. Ver **Anexo # 6**.

Como segundo aspecto y que guarda relación con el anterior se evaluó el nivel de relación en la comercialización con las empresas suministradoras demostrando que las tres entidades que más comercializan con los centros del turismo son en primer lugar Frutas Selectas con una frecuencia de 93.3% en primera y segunda opción, el CAI Arroceros Los Palacios en segundo lugar con frecuencia de 80% en las dos primeras posiciones y en tercero la Empresa Citrícola Ceiba con una frecuencia acumulada en los tres primeros lugares de 73.3%, con las del municipio, sólo mantienen relación con el establecimiento de acopio pero con muy baja proporción. (**Anexo # 7**)

Se hace un análisis de las actividades relacionadas con las opciones que se le brindan al turista para ocupar su tiempo libre, a fin de tener en cuenta las dificultades de los proveedores en estas actividades de alto impacto.

Se obtiene que el senderismo tuvo una evaluación del 93% como muy fuerte y fuerte. Estos resultados se avalan en la gráfica que se muestra a continuación:

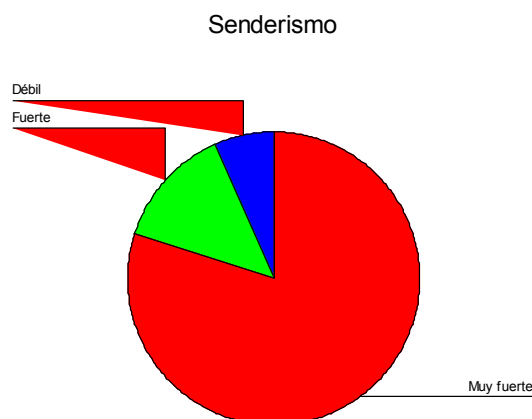


Gráfico 2.1 Evaluación de la opción recreativa “Senderismo”.

Fuente: Elaboración Propia.

Como complemento a la anterior opción recreativa se desarrollan también la de paseos a caballo y la música tradicional, las cuales tuvieron evaluación del 80% y 73 % respectivamente, consideradas de muy fuerte y fuerte.

Además, la monta de toros, los paseos en moto y bicicletas se comportan sólo en un 33%. Estas son las actividades más afectadas por falta de suministros y carencia de medios, siendo opciones muy demandadas por los turistas.

Se infieren algunas dificultades generales con los suministros a la cadena de turismo, que se expresan a continuación:

1. Los productos agropecuarios se reciben de suministradores con residencia legal fuera del territorio, lo que conlleva a la pérdida de calidad del mismo por el traslado a largas distancias.

2. Se generan grandes gastos de combustibles para el traslado de estos productos.
3. No se pueden hacer las solicitudes de las necesidades de los productos diariamente.
4. La comercializadora para el turismo (ITH) radica en la ciudad de Pinar del Río por lo que hay que trasladar los productos desde una distancia de 25Km.
5. No se elaboran dulces finos, pan y otras producciones en el municipio teniéndolo que recibir de otros proveedores.
6. No suficientes toros domados y preparados para ser utilizados en la monta de estos animales.
7. Falta de piezas de repuesto para la reparación de los medios como bicicletas y motos que prestan servicios a las opciones recreativas.

2.2.3. Análisis del sector agropecuario y su contribución a la cadena del turismo.

A- Resultados de la entrevista al Sector de producción agropecuaria.

Para el análisis inicial se aplicó una entrevista a los directivos del 100% de las empresas sector agropecuario (**Anexo # 8**) incluyendo establecimientos y unidades básicas de producción de la localidad con el objetivo de conocer sus principales producciones, así como las limitaciones para producir y comercializar con el sector turístico en nuestro municipio el cual arrojó los siguientes resultados: Dentro de los principales productores encuestados que producen cultivos varios (hortalizas, frutas, vegetales, viandas) se encuentra la Empresa Integral y de Tabaco, el Establecimiento Municipal de Acopio, la CPA República de Chile, las U.B.P.C el Moncada, Ancón y la Unidad Industrial Forestal Viñales de todas pertenecientes al MINAGRI, las cuales plantean entre las principales deficiencias para incrementar la producción la falta de fertilizantes e insumos, así como las limitaciones por no poseer una cuenta que les permita operar en divisas. Los directivos de la CPA República de Chile plantean que existen serios problemas

con la comercialización, así como con la centralización existente en este organismo.

Sus principales clientes son Frutas Selectas y el Establecimiento Municipal de Acopio de los cuales el primero comercializa en moneda nacional con una capacidad de compra del 4% en CUC en la Empresa de Suministros Agropecuarios, lo que consideran insuficiente si se tiene en cuenta que los productores son los que trabajan la tierra y sólo pueden disponer de ese pequeño por ciento para comprar insumos y otros artículos de trabajo.

El otro productor encuestado fue la UBPC El Moncada, también de la esfera productiva y la que tiene como principales proveedores a la Empresa Integral y de Tabaco y la Empresa de Café que son sus dos cultivos principales y sus producciones se destinan fundamentalmente a esas dos organizaciones, aunque la producción de viandas, hortalizas y vegetales la comercializan con el Establecimiento Municipal de Acopio.

Dentro de las principales limitaciones también se encuentran las relacionadas con los fertilizantes y otros componentes que deben adquirir en divisas y todas sus producciones se comercializan en Moneda Nacional, por lo que esta entidad tampoco puede operar con las cadenas del turismo en el Municipio.

En la etapa pico de cosecha no tienen mecanismos para conservar las producciones y por ende esta pierde su calidad.

La UBPC Ancón dedica sus producciones fundamentales a los cultivos del café y los cultivos varios y tienen como clientes a la Empresa de Café para las producciones de este renglón de exportación y al establecimiento de acopio para el resto de las producciones.

El Establecimiento de Acopio Municipal es el encargado de comercializar las producciones que contratan con los diferentes productores (CCS, CPA, UBPC y otros), los cuales convenian con la Empresa Integral y de Tabaco que es su principal proveedor.

Entre los principales clientes a los cuales abastece el establecimiento, están los organismos de Educación, Salud Pública, Empresa de Comercio y la venta a la población mediante los mercados agropecuarios estatales, además este

establecimiento hace algunas transacciones con los centros del turismo, pero carecen de infraestructura en el transporte para garantizar el surtido con la calidad que estas instalaciones requieren. Al no poseer cuenta en divisas estas tienen que efectuar las facturaciones a nombre de la Unión Nacional de Acopio la cual entrega un por ciento de las utilidades a la Empresa Provincial y a su vez este, al establecimiento Municipal, toda esta gama de intermediarios hace que existan dificultades en el control y por tanto falta de estimulación para comercializar con el turismo. Lo que se pudo comprobar en la encuesta aplicada a los directivos del turismo, de los cuales el 40% planteó no tener relaciones con este suministrador y el 53% lo ubican en la posición quinta y sexta según se observa en la siguiente gráfica.

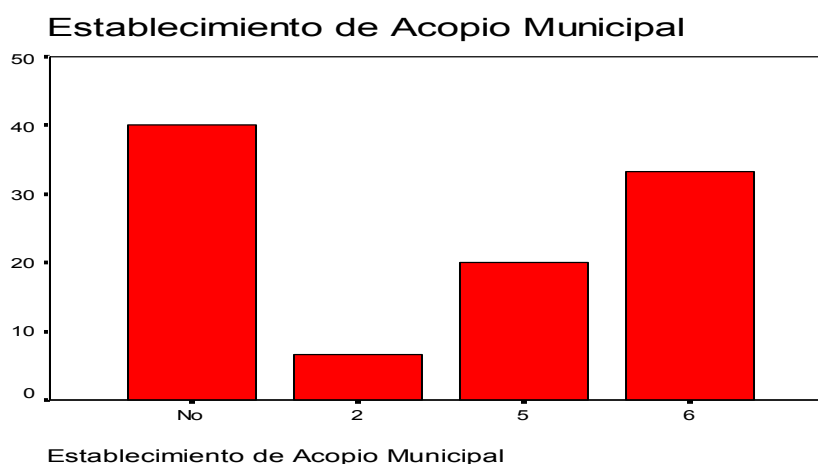


Gráfico 2.3 Orden de prioridad en las relaciones comerciales con el turismo. Establecimiento de Acopio.

Fuente: Elaboración Propia.

Otras dificultades encontradas en el establecimiento son las relacionadas con el suministro de envases a los productores el cual no es estable y en etapas pico de cosechas algunos productos como tomate, mango, guayaba, etc., se pierden o merman la calidad de los mismos.

La selección por la calidad de los productos no se realiza en el establecimiento pues los mismos vienen directamente desde el campo hasta las naves de almacén haciéndose un estimado por la calidad para pagar a los productores.

La Unidad Empresarial de Base Avícola El Rosario se dedica a la producción de carne de ave y huevo fundamentalmente, pues poseen otras producciones pero las dedican fundamentalmente al autoconsumo en el comedor y la venta a sus trabajadores. En el caso de la carne de ave se comercializa por la Empresa Provincial a los centros asistenciales y a la población mediante la Empresa de Comercio sustentadas por asignaciones de la cifra del Ministerio de Economía y Planificación.

Con relación a la producción de huevos, esta se comercializa por la Unidad Empresarial de Base de Comercialización que existe en la Empresa Provincial, los que consume la población y los organismos del territorio se trasladan directamente desde los centros de producción hasta los mismos, no así los que consume el turismo pues estos tienen que hacer sus compras en la Comercializadora Provincial.

El principal proveedor es el CAN Provincial el cual abastece con los productos requeridos para la producción (pienso, medicamentos y otros), no teniendo posibles proveedores pues esta producción es centralizada.

La Unidad Empresarial de Base Pecuaria Viñales perteneciente a la Empresa Integral y de Tabaco tiene dentro de sus principales producciones la carne de res y la leche fresca, este último renglón destinado fundamentalmente a la venta a la población y a la industria, por lo que los principales clientes son el Combinado Lácteo, la Empresa Municipal de Comercio, la Empresa Cárnica y las Cooperativas de Créditos y Servicios con las cuales este mantiene un contrato para la entrega y venta de alimentos y medicamentos para los animales, con el compromiso de la entrega de leche y carne que se contraten.

Con relación a la carne de res, su cliente es la empresa cárnica la cual posteriormente la comercializa o la utiliza como materia prima dentro del proceso industrial de la fabricación de embutidos.

Dentro de las dificultades principales que presenta la Unidad Empresarial de Base Pecuaria Viñales está la desconfianza de los productores con el muestreo de la calidad de la leche, así como la falta de aprobación por parte de la empresa de un sistema de pago que estimule a los productores incentivando así la producción de ambos renglones

Otra dificultad marcada por esta organización lo constituye el hecho de pertenecer a la Empresa Integral y de Tabaco, ya que esta no tiene dentro de sus principales prioridades la producción de la unidad empresarial de base lo que trae como consecuencia la falta de utensilios necesarios para el trabajo con los animales.

La Unidad Industrial Forestal Viñales pertenece a la EFI La Palma y sus principales producciones son: *carbón, (con destino a la exportación, la venta al turismo y a la población mediante la red de comercio)*, madera rolliza, madera aserrada, resina de pino, leña y otras producciones agropecuarias fundamentalmente para el auto- consumo. Como dificultad principal plantean el alto precio de venta que tiene según el listado oficial de precios del Ministerio de Finanzas y Precios, lo que genera insatisfacciones fundamentalmente en los centros del turismo, además plantean serias dificultades con el estado técnico de los equipos tracto acopiadores.

La producción de puerco está representada por una unidad multiplicadora y una de comercialización, **considerando esta producción como un ejemplo positivo** dentro del funcionamiento de las cadenas productivas asociadas al desarrollo turístico la cual explicaremos a continuación.

Los productores asociados a las diferentes formas de producción (CCS, UBPC, CPA) establecen contrato con la Unidad Empresarial de Base Porcina, la cual garantiza la venta de las precebas que se producen en las unidades multiplicadoras y la alimentación, que recibe del Grupo Nacional Porcino. Los productores entregan la carne según lo pactado en cada convenio teniendo en cuenta la fecha de entrega y la cantidad de carne según planificación confeccionada de forma tal que la producción salga escalonadamente logrando abastecer el mercado y la industria a partir de sus solicitudes.

Una vez recepcionada la carne producida y entregada por los productores a la UEB Porcino, esta selecciona la de mayor calidad y la vende a la UEB Empacadora de nuestra localidad y la otra la destina a la venta a la población mediante la cadena de Mercados Agropecuarios Estatales y la red de carnicerías de la Empresa Municipal de Comercio.

La UEB Empacadora se encarga de procesar industrialmente la carne de cerdo que será destinada a las ventas al turismo en las diferentes modalidades (Pierna, muslo, costillas, ahumados, embutidos) y además se fabrican otras producciones que se destinan a la canasta básica de la población y la venta a otros organismos. En este caso la empacadora además abastece a otros centros del turismo y la cadena de tiendas en divisas de la provincia. Todos estos aspectos positivos se validan en el resultado de la encuesta a los directivos del turismo y se pueden observar en el siguiente gráfico.

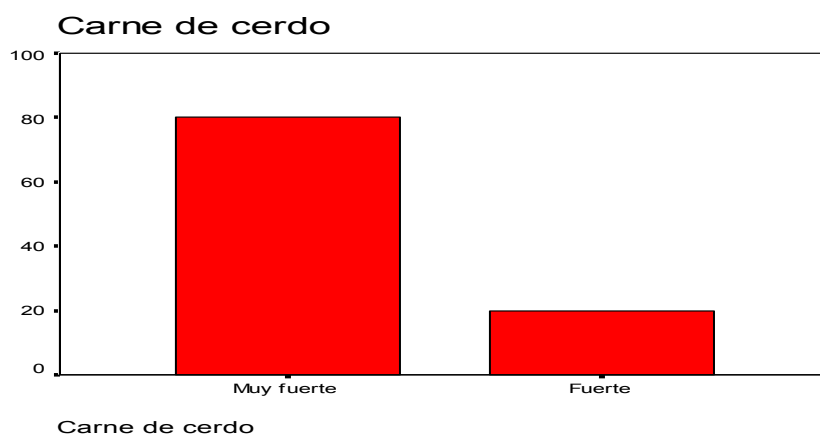


Gráfico 2.5 Nivel de aseguramiento del producto carne de cerdo.

Fuente: Elaboración Propia.

B. Análisis particular de le Empresa de Tabaco de Viñales.

Se introduce un análisis particular de la Empresa Integral y de Tabaco perteneciente al MINAGRI como una profundización en la cadena de productores que tiene como principal proveedor a las cooperativas asociadas a dicha entidad, (**anexo # 3**) estas son las que garantizan más del 90% de la producción y sólo un 10% se genera en el estatal (Granja el Sitio y Granja Urbana). Está estructurada

organizativamente en 6 subdirecciones (Economía, Recursos Humanos, Producción, ABT, Cultivos Varios y Ganadería); 6 despalillos, 7 Escogidas, 1 Granja Estatal, 1 Unidad Pecuaria, 1 Granja Urbana y 1 Unidad de Aseguramientos. Atiende a una base productiva compuesta por 17 CCS Fortalecidas, 4 CPA y una UBPC. Esta empresa fue creada bajo el amparo de la Resolución #33 del 86 del Ministerio de la Agricultura.

La Empresa abastece a los campesinos de los principales componentes para la producción como son: Combustibles, Fertilizantes, Semillas, Materia Orgánica, Instrumentos de trabajo etc. y estos a su vez hacen un contrato de entrega de las producciones, las cuales se comercializan fundamentalmente con el Establecimiento Municipal de Acopio, Fruta Selecta, Unidad Empresarial de Base de Alimentos y la Empresa de Conservas La Conchita.

La principal limitación según la encuesta de esta empresa lo constituye no poseer una cuenta en divisas para operar y poder ofertar estos renglones al turismo, lo que constituiría una fuente de ingresos importantes para poder invertir en otros aseguramientos para la producción. La falta de envases y los serios problemas de transportación en los momentos picos de cosecha, también se señalan como una dificultad, lo que trae consigo que algunos productos se acopien desfasados, trayendo como consecuencia la pérdida de la calidad.

A pesar de las deficiencias señaladas anteriormente la empresa tiene producciones suficientes para cubrir la demanda del turismo en la mayoría de los productos (**anexos 13 y 14**) excepto la papa y los cítricos (ya que estas producciones se han visto seriamente afectadas en la última etapa por la influencia de los eventos meteorológicos).

Para validar este criterio se aplicó una encuesta (Instrumento #4)(**Anexo # 9**) al 100% del Consejo de Dirección ampliado de la empresa compuesto por 20 compañeros donde se pudo comprobar, a partir del análisis estadístico de la misma, que el tema del suministro de productos agropecuarios a los centros del turismo no está dentro de las prioridades de la alta dirección de la organización, sin embargo existe un clima favorable dentro del colectivo de trabajadores en la

búsqueda de nuevos mercados donde se incluya el turismo, las gráficas que se muestran a continuación den fe de esta afirmación.

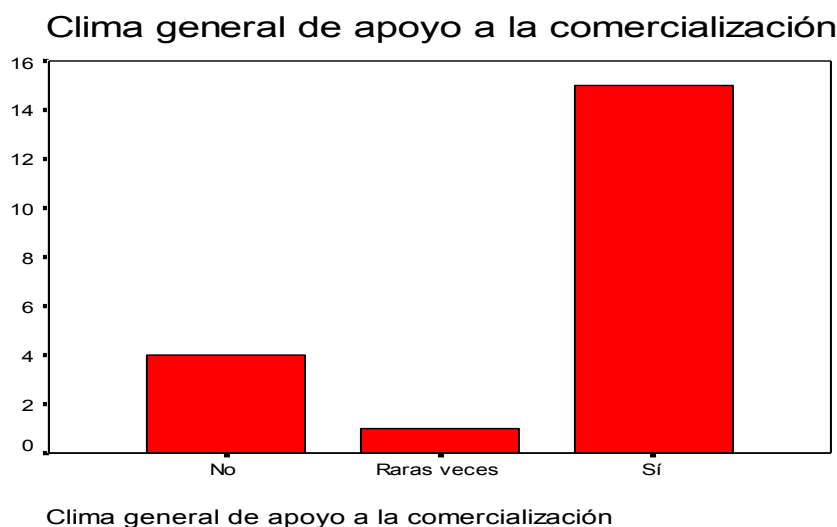


Gráfico # 2.2 Clima de apoyo a la comercialización al turismo.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en la gráfica, 15 de los veinte encuestados plantea que existe un clima general de apoyo a la comercialización lo que representa el 75% del total. Además se pudo comprobar que el 70% planteó que en la alta dirección de la empresa y en los órganos colegiados de dirección no se analizan estos temas coincidiendo con el 80% que plantea que las acciones implementadas por le empresa no responden a una línea estratégica de dirección.

Principales dificultades generales inferidas en el análisis de los productores de la agricultura.

1. No existen en el municipio más estructuras que comercialicen en pesos convertibles para lograr el suministro de estos renglones.
2. Falta de envases y problemas con la transportación.
3. Falta de contrato con los productores de la localidad.
4. Altos precios en la oferta del carbón por parte de la Unidad Empresarial de Base Viñales.

5. Falta de insumos para la producción de estos renglones.
6. Falta de un cronograma de siembra que respalde la demanda del turismo.
7. Pobre aplicación de la ciencia y la técnica lo que trae consigo bajos rendimientos de los cultivos.
8. Poca estimulación para los campesinos que laboran la tierra. (Sólo el 4% en capacidad de compra.)
9. Falta de un transporte especializado para distribuir los productos frescos al turismo.
10. El huevo se produce en el municipio, sin embargo no se pueden comercializar con el turismo, teniendo que viajar este producto innecesariamente a la comercializadora provincial.
11. Desconfianza de los productores con el muestreo de la leche por parte del Combinado Lácteo.
12. Carencia de un sistema de pago que estimule a los productores, fundamentalmente a los pecuarios.
13. Falta de prioridad en la atención al sector pecuario por parte de la Empresa Tabacalera.
14. Deficiente estado técnico de los equipos y medios de trabajo.

2.2.4. Resultados de la entrevista al Sector de producción industrial.

Se aplicó una entrevista al 100 % de las empresas que efectúan producción industrial en el municipio y su aporte a la cadena del turismo: **(Anexo # 10)**

Estas son:

- 1- Unidad Empresarial de Base Puerto mar.
- 2- Unidad Empresarial de Base Alimentaria.
- 3- O.E.E Industrias Locales Varias.
- 4- Unidad Empresarial de Base Empacadora.

La Unidad Empresarial de Base Puerto mar perteneciente al MINAL se dedica fundamentalmente a la captura de bonito y especies de escama, tiene entre sus

principales clientes a la comercializadora COMERÍO, la cual se encarga de comercializar con los clientes de la Empresa Pesquera EPICOL.

Como principales proveedores, esta cuenta con la Empresa Integrar Forestal de La Palma la que garantiza la madera para la reparación de las embarcaciones y los muelles, ABAPIR y EPICOL que suministran todo lo relacionado con las artes de pesca, víveres y otros aseguramientos, DIVEP que garantiza las piezas de repuestos y el GEARH que garantiza el agua para la producción de hielo.

Como principal limitación presentada por esta organización está lo relacionado con la prohibición de comercializar directo con los clientes ya que las producciones tienen que ser vendida por la comercializadora COMERÍO, la cual suministra el pescado fresco a los organismos en el establecimiento PUERTOMAR, pero estos tienen que facturar en la unidad provincial.

Con relación al suministro de pescado fresco al turismo existe un representante de PESCARIBE (Institución que se encarga de comercializar productos del mar en divisa por el MINAL) en el territorio el cual hace los contratos y suministra el producto.

En la actualidad la comercialización es muy baja ya que los centros del turismo prefieren el pescado fileteado aspecto este que depende de un procesamiento industrial con el cual no se cuenta en este establecimiento.

Dentro de la cadena productiva se destaca la Unidad Empresarial de Base de Alimentos de Viñales la cual también pertenece al MINAL y tiene entre sus principales clientes a la población con la venta de pan, dulces en conservas, galletas y repostería entre otros y además tiene como cliente a las instalaciones del Ministerio del Interior, las Fuerzas Armadas Revolucionarias, Salud Pública, Agricultura, Comercio y Gastronomía y el Turismo, a este último, con el abastecimiento de galletas panaderas.

Entre las producciones que la alimentaria destina a la venta de comercio también se encuentran las cooperadas (con componentes el CUC) las que se venden a la población en las cadenas de mercado de oferta y demanda del MINCIN.

El principal proveedor de esta industria lo constituye la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria la que suministra todas las materias primas utilizadas en las producciones anteriormente señaladas.

El otro proveedor es el Establecimiento de Acopio que suministra las frutas y vegetales para las conservas, renglones estos que se han visto afectados en la actualidad por falta de equipos para el procesamiento.

El turismo pudiera convertirse en otro cliente de esta unidad básica ya que el mismo está reclamando que el aseguramiento de la repostería y el pan para dar un mejor servicio se logre desde el municipio, los cuales se trasladan hoy desde Doña Nely en Pinar del Río y la calidad no es la mejor, además de ser productos muy frágiles y que se vencen con mucha facilidad.

Dentro de las deficiencias señaladas en la encuesta por esta Unidad Básica está la lentitud por parte de la Empresa Provincial en el montaje de una tecnología que garantice la producción con calidad de estos surtidos, en la actualidad se están instalando los equipos nuevos que garantizaran las ventas al turismo y el incremento de producciones destinadas a la oferta a la población.

Al analizar los resultados de la encuesta aplicada a los directivos del turismo se pudo apreciar que las producciones de esta Unidad Básica no son las más representativas lo que se muestra a continuación.

Tabla 2.2. Frecuencia y por ciento de selección del nivel de comercialización de pan y dulces de la Unidad Básica municipal con el turismo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy débil	1	6.7	6.7	6.7
	Nulo	14	93.3	93.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

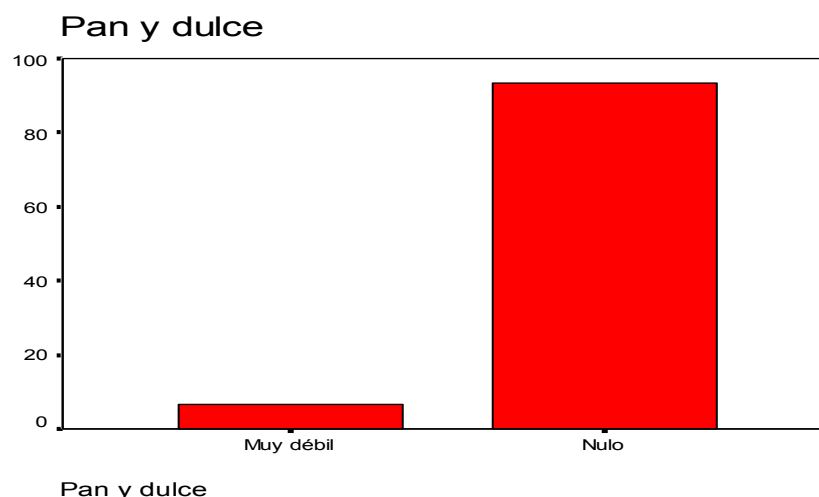


Gráfico 2.6: Frecuencia y por ciento de selección del nivel de comercialización de pan y dulces de la Unidad Básica municipal con el turismo.

Fuente: Elaboración propia.

La industria local perteneciente al MINIL también forma parte importante dentro de la cadena productiva y se dedica fundamentalmente a la producción de artículos de amplia demanda popular entre los que se encuentran los derivados de la química (Salfumán, pinoaroma, pintura, marmolina, etc.), la rama de la madera con la producción de escobas, palos de trapear, haraganes, parle, juguetería. Las artesanías varias se producen para la venta de moneda nacional mediante la red de comercio y en CUC para la red de tiendas en divisas.

Constituye un renglón fundamental además la producción de artículos de fibras como cestos para el traslado de alimentos, frutas, tabaco etc. por lo que los principales proveedores de este organismo lo constituyen: La Unidad Empresarial de Base de Materias Primas, la Empresa Geominera, la Unidad Empresarial de Base Industrial EFI y la Unidad Empresarial de Base Puerto mar quienes suministran las materias primas correspondientes.

Los principales clientes de esta organización económica son la dirección de Educación, Salud Pública, Empresa integral y de tabaco y la unidad básica de Alimento entre otras con las cuales tienen relaciones de comercialización. Pudieran ser clientes en el futuro el Fondo de Bienes Culturales, las TRD y la

Cadena de Tiendas de Caracol. La principal limitación de este organismo está relacionada con las malas condiciones en que se encuentran las máquinas y los equipos.

Los elementos de la Unidad Empresarial de Base Empacadora Viñales fueron explicados en el análisis de la producción de puerco.

Principales dificultades generales inferidas del análisis de los productores del sector industrial.

1. Falta de un sistema para comercializar el pescado que se produce directamente en el establecimiento pesquero Puerto mar.
2. No existencia de tecnología para procesar le pescado (pequeña planta de limpieza y procesamiento).
3. Carencia de equipos para la fabricación de conserva de frutas y vegetales por la alimentaria.
4. Falta de la aprobación de los precios de ventas al turismo a partir de las nuevas fichas de costo de la repostería.
5. Baja preparación técnica de los operarios que fabrican la repostería.
6. Los equipos para la fabricación de artesanía y otras producciones de la industria local están obsoletos.

2.2.5. Análisis de los proveedores de Servicios Generales a la cadena del Turismo en Viñales:

La Unidad Empresarial de Base de Servicios Técnicos y Generales y del Hogar perteneciente al MINCIN ofrece los principales servicios a la población y las entidades del territorio relacionadas con la reparación y mantenimiento de equipos eléctricos y electrónicos así como los útiles del hogar, prestando también servicios de belleza (Barbería, peluquería, manicura y pedicura).

Los servicios de lavandería que se reciben en el turismo los brinda la Cadena Servisa la cual traslada los útiles con una frecuencia diaria desde La Habana, este servicio se pudiera prestar en el municipio a partir de una inversión que se

ejecutará por la Unidad Empresarial de Base de Servicios Técnicos y Generales del Hogar o con la puesta en funcionamiento de la lavandería del hotel Rancho San Vicente. El 100% de los entrevistados plantean inconformidad con este servicio debido a la falta de confianza en el mismo, pues existen demoras, pérdidas de lencería, roturas, etc.

Según estadística obtenida en la aplicación de una encuesta a los centros que reciben este servicio (**anexo # 5, pregunta # 4**), donde se les pidió que enumeraran por orden de prioridad de donde desearían recibir los mismos, se pudo comprobar que el 86.7% planteó en última opción los servicios de la empresa Servisa C.Habana y un 13% los seleccionó en el tercer lugar lo que se muestra en el siguiente gráfico.

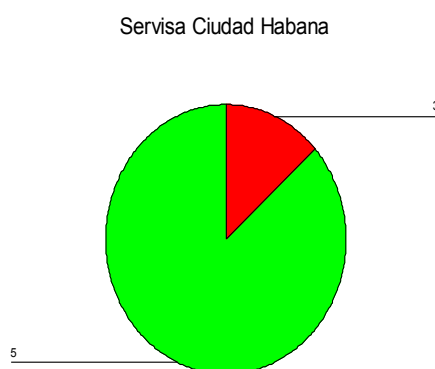


Gráfico 2.7 Nivel de selección de los servicios de lavandería de Servisa C.Habana.

Fuente: Elaboración Propia.

Se demostró además que el 66.7% solicita los servicios de lavandería de la instalación que existe en el Hotel Rancho San Vicente en primera opción y el 33.3% en la opción número dos, lo que demuestra que el 100% lo ubica en los dos primeros lugares como se observa en la siguiente gráfica.

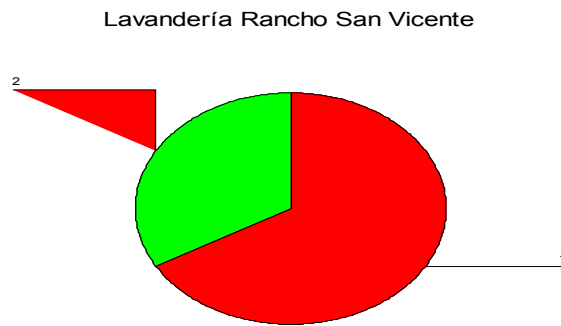


Gráfico No 2.8 Nivel de selección por parte de los centros turísticos de los servicios de lavandería del H. Rancho San Vicente.

Fuente: Elaboración Propia.

Principales dificultades de los proveedores de servicios generales a la cadena:

- Inestabilidad en el servicio de lavandería por la entidad Servisa.
- Pérdida de útiles de lencería.
- Gasto innecesario de combustible por transporte desde C. Habana de la lencería.

2.3. Análisis de los proveedores en la cadena del turismo en el sistema de arrendamiento privado en Viñales.

2.3.1. Encuesta a los arrendadores sobre el impacto de los suministros en la efectividad del negocio.

Se aplicó una encuesta (**Anexo # 11**) a la muestra de 170 arrendadores de viviendas que representan el 57,6% de los 295 que prestan este servicio en el municipio a turismo internacional. El tamaño óptimo de la muestra se calculó utilizando la fórmula para determinar la misma aplicada por Calero (**Anexo No 15**). Al analizar esta encuesta se pudo comprobar que existen producciones locales que están calificadas como muy fuerte y fuerte a partir de su presencia en el mercado, sin embargo hay otras que produciéndose en el territorio, los niveles de

aseguramiento son tan insignificantes que se evalúan de débiles, muy débiles y en ocasiones nulo.

A continuación mostramos las producciones que más fortalezas tienen en el vínculo con los arrendadores de viviendas según análisis estadístico efectuado al instrumento.

Tabla 2.3 Frecuencia y porcentaje de la clasificación de los productos en su vínculo con los arrendadores (Frutas).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy fuerte	47	27.6	27.6	27.6
Fuerte	86	50.6	50.6	78.2
Débil	29	17.1	17.1	95.3
Muy débil	7	4.1	4.1	99.4
Nulo	1	.6	.6	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2.4 Frecuencia y porcentaje de la clasificación de los productos en su vínculo con los arrendadores (Viandas)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy fuerte	6	3.5	3.5	3.5
Fuerte	105	61.8	61.8	65.3
Débil	49	28.8	28.8	94.1
Muy débil	7	4.1	4.1	98.2
Nulo	3	1.8	1.8	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2.5 Frecuencia y porcentaje de la clasificación de los productos en su vínculo con los arrendadores (Maíz)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy fuerte	47	27.6	27.6	27.6
	Fuerte	89	52.4	52.4	80.0
	Débil	33	19.4	19.4	99.4
	Nulo	1	.6	.6	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2.6 Frecuencia y porcentaje de la clasificación de los productos en su vínculo con los arrendadores (Carne de cerdo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy fuerte	47	27.6	27.6	27.6
	Fuerte	101	59.4	59.4	87.1
	Débil	20	11.8	11.8	98.8
	Muy débil	2	1.2	1.2	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

Las que menos relación tienen en la comercialización con ese sector son:

1. Carbón ----- 67%
2. Hortalizas y vegetales-----40%
3. Frijoles-----12%
4. Arroz-----7.1%
5. Grasas-----22.4%
6. Pescado-----4.1%
7. Pan y dulces-----4.1%
8. Productos en conservas----17%
9. Leche-----17%
10. Café-----19%

2.3.2. Entrevista a los arrendadores para profundizar en otras preocupaciones de carácter general.

Se aplicó una entrevista (**Anexo #12**) como complemento investigativo a los mismos 170 arrendadores de viviendas que fueron encuestados anteriormente, una muestra representativa de los 295 que prestan este servicio en el municipio a turismo internacional. El tamaño óptimo de la muestra se calculó utilizando la fórmula para determinar la misma aplicada por Calero (**Anexo No 15**).

En el análisis se calcula que más del 95 % de los encuestados plantearon las siguientes preocupaciones de carácter general:

- 1- No se le permite ofertar a los clientes, pescados, ni mariscos de ninguna de sus especies, esto regulado por el decreto 174 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, además existen regulaciones en este sentido del antiguo Ministerio de la Industria Pesquera.
- 2- El suministro de pan, galletas y repostería lo obtienen de Doña Nely pero en la mayoría de las veces, esta no abastece el mercado por lo que muchos compañeros tienen que acudir a la Cadena Cubana del Pan cometiendo así serias violaciones de lo establecido en el reglamento del trabajo por cuenta propia al utilizar mercancías obtenidas en la redes comerciales para su comercialización.
- 3- El aseguramiento con viandas, hortalizas, granos y frutas lo obtienen del mercado agropecuario estatal, aunque este no garantiza la estabilidad de la oferta, así como la calidad y diversidad de surtidos haciendo que en muchas ocasiones haya que acudir a vendedores ambulantes que tienen buena oferta de estos productos.
- 4- Con relación a las carnes las obtienen en la red de tiendas en CUC y en los Mercados Agropecuarios, considerando la mayoría que los precios en las tiendas están elevados.
- 5- Se considera que los servicios de transporte, comunicaciones, y otros servicios al hogar funcionan con regularidad y tienen poca incidencia negativa en su funcionamiento.

- 6- La mayoría expresa que el vínculo con las entidades del gobierno municipal, se caracteriza por excesivos controles que ejecutan los inspectores de diversa naturaleza.

2.3.3. Análisis particular de la incidencia de la Empresa de Tabaco en los arrendadores de vivienda:

Para comprobar el nivel de compromiso de la empresa estatal encargada de suministrar los productos agropecuarios a los arrendadores de vivienda nos remitimos al análisis estadístico de la **pregunta # 6** de la encuesta aplicada al Consejo de Dirección de la Empresa Integral y de Tabaco, donde el 80% planteó no tener una estrategia de abastecimiento diferenciado al sistema de huésped casero. Se muestra la tabla del análisis estadístico a continuación (**anexo # 8**):

Tabla 2.7 Frecuencia y porcentaje del nivel de compromiso de la Empresa con los arrendadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	16	80.0	80.0	80.0
Sí	4	20.0	20.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

De la respuesta a esta pregunta se infiere que la Empresa que está concebida en el municipio y que posee la infraestructura necesaria para abastecer a los arrendadores en los principales productos agropecuarios, no tiene concebida una estrategia para esto ni constituye una prioridad de trabajo.

Resumen de las principales deficiencias generales en el sistema de huésped casero:

- 1- No se le permite ofertar a los clientes pescados ni mariscos.
- 2- La mayoría de las veces no existe el suministro de pan, galletas y repostería.
- 3- No es estable el aseguramiento con viandas, hortalizas, granos y frutas.

- 4- Elevados los precios de los productos cárnicos.
- 5- Exceso de controles estatales al sistema de huésped casero

2.4. Análisis final de los instrumentos aplicados, emitiendo las principales consideraciones, sobre la cadena productiva del turismo.

Después de los análisis efectuados de los instrumentos aplicados, fue sometido a sesión de expertos en el Grupo de Desarrollo Local del Municipio obteniéndose como resultado de estos análisis y debates los principales logros y dificultades en la cadena de proveedores al turismo en Viñales.

Principales logros actuales en la cadena de proveedores del Turismo.

- 1- Contar con niveles de producciones de viandas, hortalizas y vegetales, frutales, carne de cerdo y granos entre otras, capaces de abastecer la demanda del turismo.
- 2- Tener en el municipio el representante de Pesca Caribe lo que facilita la comercialización de pescado fresco a las entidades del turismo.
- 3- Concluida una inversión para la fabricación de pan y repostería.
- 4- Contar con una base de cargas y de transporte especializado que se puede utilizar para el traslado y la venta de productos frescos.
- 5- Existencia de proyectos destinados al incremento de las producciones agropecuarias.
- 6- El municipio cuenta con una infraestructura estatal y privada en la rama de la producción agropecuaria e industrial de alimentos, aún cuando no se utiliza ampliamente con estos fines.
- 7- Poseer una infraestructura fortalecida en el sistema de huésped casero.
- 8- Contar en el municipio con una lavandería perteneciente al MINTUR, aún cuando no se le da utilización en la actualidad.
- 9- Tener aprobada una inversión para una lavandería de la Unidad Empresarial de Base de Servicios Personales y del Hogar.

Principales dificultades generales en la cadena de proveedores del turismo en Viñales.

- 1- Los principales suministradores de productos agropecuarios son de fuera del municipio lo que eleva costos, debido a los traslados de productos a largas distancias con la consiguiente pérdida de calidad y el sobre consumo de combustibles. Además, no estimula las producciones locales y su aporte a la creación de empleos y riqueza en la localidad.
- 2- El aseguramiento a la oferta de los mercados agropecuarios no es estable por problemas organizativos y de suministros locales.
- 3- La demanda de productos se hace una vez por semanas trayendo consigo en algunas ocasiones desabastecimientos de los mismos.
- 4- Los productos de la comercializadora ITH, hay que trasladarlos a una distancia de más de 25 Km., lo que implica mayores costos.
- 5- No es suficiente el suministro de Doña Nely con pan, repostería y otros a los centros del turismo y a los arrendadores de viviendas. Además, estas producciones no se realizan por el municipio, por lo que no se contribuye a que existan producciones locales de este tipo.
- 6- No existen en el municipio estructuras de producción agropecuaria que puedan comercializar en pesos convertibles con las unidades del turismo. Sólo el Establecimiento de Acopio y lo hace a través de una cuenta central en la Empresa Nacional. Además la estructura de frutas Selectas tiene sólo un representante y el producto debe trasladarse a los almacenes centrales en la Ciudad de Pinar de Río para posteriormente regresar a las instalaciones del turismo en Viñales.
- 7- Carencia de envases para las producciones agropecuarias lo que trae consigo pérdida de calidad en los productos.
- 8- Falta de insumos y deficiente paquete tecnológico para lograr el incremento sostenido de las producciones.
- 9- Problemas con la transportación para garantizar la distribución a los diferentes clientes.

- 10-Altos precios de venta mayorista y minorista del carbón vegetal aprobados en el listado oficial de precios del Ministerio de Finanzas, lo que no permite la competitividad a empresas locales que tienen aprobadas estas producciones en su objeto social y trae consigo que este producto se lo compren a otros suministradores que pueden formar libremente los precios.
- 11- Pobre aplicación de la ciencia y la técnica lo que conlleva a bajos rendimientos y ausencia de algunos productos altamente cotizados por el mercado.
- 12- Existen productos de producción local que van a la provincia y después retornan. Ej. Huevo, pescado y otros.
- 13-Deficiente estado técnico de los equipos forestales que acopian madera y leña.
- 14- Falta de prioridad a la actividad pecuaria en la Empresa Integral y de Tabaco del municipio, no existiendo otras estructuras productivas para esta actividad.
- 15- Carencia de autorización comercial al Establecimiento Puerto mar para comercializar sus producciones directamente a los clientes.
- 16- Falta de tecnología para el procesamiento industrial del pescado.
- 17-Falta de la aprobación de los precios de ventas al turismo tanto estatal como privado, a partir de las nuevas fichas de costo de la repostería.
- 18- Pérdida de lencería y otras afectaciones a la calidad, en el proceso de lavandería y planchado que se efectúa por empresas nacionales.
- 19- No se le permite a los propietarios de viviendas que rentan al turismo que oferten mariscos y pescados siendo estos muy solicitados por los turistas.
- 20- Exceso de controles al sistema de huésped casero, sin que se controle efectivamente el sistema de ingresos y aportes por las utilidades.
- 21-Debilidades en los sistemas de pago y otros mecanismos oficiales que estimulen las producciones locales tanto estatales como privadas.
- 22-No tributos directos de la actividad turística a los fondos del gobierno local, para ser utilizados en el desarrollo.

Después de los análisis efectuados se puede plantear que existen en el municipio condiciones objetivas para el desarrollo y fortalecimiento de la cadena productiva del turismo en relación con los principales proveedores de productos y servicios. Especial atención se le debe brindar a los abastecimientos de productos

alimenticios y el servicio de lavandería los que deben ser objeto de transformación para continuar su perfeccionamiento y contribuir de ese modo con la satisfacción de las expectativas de los clientes logrando elevar el promedio de estancia en el territorio que en este momento está en 1.69 días.

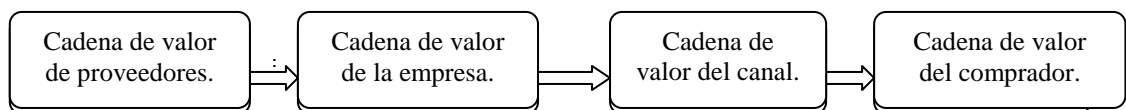
Todo esto se podrá lograr a partir de la aplicación de un sistema coherente de medidas que contribuyan a eliminar las deficiencias detectadas durante el estudio realizado y que serán propuestas en el próximo capítulo de esta investigación. Además de la aplicación de un control por parte del gobierno local sobre el cumplimiento y la aplicación de las medidas propuestas y un sistema de evaluación que permita lograr la sostenibilidad de las mismas.

CAPÍTULO 3: PROPUESTAS DE CAMBIOS EN LA CADENA DE PROVEEDORES DEL TURISMO EN VIÑALES.

Este capítulo pretende hacer las propuestas de la reorganización de la cadena productiva de proveedores al turismo en Viñales, a partir de los análisis efectuados en el Capítulo anterior y proponiendo los cambios necesarios y los aspectos que deben permanecer funcionando de igual forma. Se hace un análisis de los proveedores del turismo local a partir de una clasificación de los mismos y de sus particularidades, las cuales han servido para las propuestas tanto de su funcionamiento interno, como de las acciones que desde el Gobierno se deben efectuar.

3.1. Concepción metodológica de la Cadena productiva del Turismo en Viñales.

Las bases teóricas han sido formuladas a partir del enfoque de Michael Porter: “Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor, que de conjunto con la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para sus actividades”



Se significa que las cadenas productivas locales tienen como objetivos esenciales entre otros los siguientes:

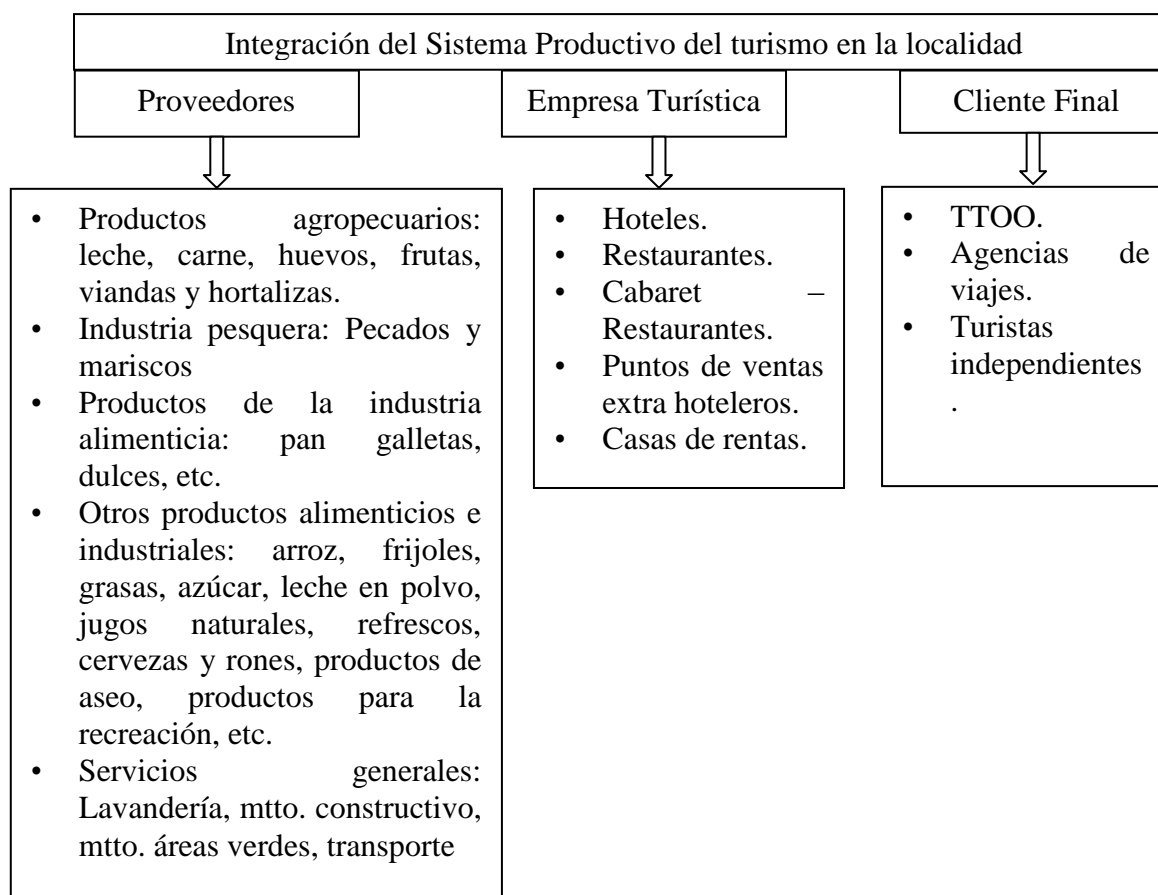
1. Formación de Economías de escala externas.
2. Reducción de los costos de transacción.
3. Elevación de la Competitividad empresarial.

4. Creación de una Cultura de Cooperación.
5. Elevar la imagen de la localidad y el efecto de “Polo de desarrollo”.

El último objetivo se concreta en Viñales como Polo de Desarrollo Turístico y se trabaja en la formación del concepto de **“municipio turístico”**, a partir de que la actividad turística debe convertirse realmente en el eje central del desarrollo en el municipio.

Se ha considerado como base teórica y metodológica que la cadena productiva está formada por un conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación, el acopio y la entrega al mercado, de los productos que se ofrecen.

La cadena productiva del turismo en la localidad se presenta en sentido general en tres niveles; los proveedores, las empresas que prestan servicios turísticos y los clientes que lo reciben el producto final, reflejado en el siguiente esquema:



(Esquema 3.1. Elaboración Propia)

Cada elemento del gráfico presentado se puede analizar por sí sólo como una cadena productiva independiente. En el presente trabajo se analiza la Cadena de Valor de los proveedores al turismo en Viñales, considerándose en este caso la empresa turística como cliente final en esta cadena.

La cadena de proveedores por sí sola se manifiesta en diferentes niveles, los que deben ser analizados particularmente. El análisis de la cadena de proveedores considera a la empresa turística como su cliente final, enriqueciendo el producto turístico a partir de suministros de calidad y oportunidad.

3.1.1. Premisas para el perfeccionamiento de la cadena de proveedores en el Turismo en Viñales.

A partir de las dificultades analizadas en el diagnóstico de la cadena de proveedores en el municipio, se formulan algunas premisas que sirven para el diseño de las propuestas de perfeccionamiento de la cadena de proveedores en Viñales como municipio turístico:

1. La cadena productiva debe lograr que los principales suministradores de productos agropecuarios y otros productos, se localicen en el propio municipio de Viñales, incentivando las producciones locales tanto estatales como privadas.
2. La cadena productiva debe lograr estabilidad en la oferta de productos frescos en la red de comercialización incluyendo los mercados agropecuarios.
3. La cadena productiva debe garantizar la comunicación rápida con los proveedores de forma que no se generen desabastecimientos, teniendo actualizados los correspondientes contratos.
4. Siempre que sea posible deben existir almacenes intermedios en el municipio para los productos que comercializa ITH.
5. El municipio debe crear capacidades productivas para garantizar las producciones de pan, repostería y otros, para los centros del turismo y a los

arrendadores de viviendas, logrando la aprobación de precios de venta al turismo para la repostería.

6. Es imprescindible que se apruebe que las estructuras de producción agropecuaria puedan comercializar en pesos convertibles con las unidades del turismo, así como eliminar otras trabas burocráticas y jurídicas.
7. El municipio debe garantizar la producción o adquisición de envases para las producciones agropecuarias garantizando la calidad en los productos.
8. La cadena productiva debe garantizar que los insumos para las producciones destinadas al turismo, se mantengan con estabilidad.
9. La cadena productiva debe dejar establecido y hacer funcionar la transportación para la distribución de los productos, haciendo los contratos adecuados entre los transportistas y las empresas turísticas.
10. La cadena productiva debe garantizar precios competitivos para todos los productos en la cadena, incluyendo el carbón vegetal, a fin de garantizar el funcionamiento exitoso, dándole prioridad a los suministradores locales.
11. La cadena productiva debe establecer un sistema de ciencia y la técnica que permita la constante innovación, logrando nuevos productos y altos rendimientos.
12. Se debe evitar que productos locales tengan que ir a almacenes fuera del municipio, disminuyendo las distancias a recorrer, fundamentalmente el huevo y el pescado.
13. La cadena productiva debe contribuir a mantener un estado técnico adecuado de todos los equipos de cualquier entidad integrada en la misma, atendiendo con prioridad los equipos forestales que acopian madera y leña.
14. El municipio debe garantizar que la actividad pecuaria se convierta en prioridad, en alguna de las estructuras de las entidades locales.
15. El municipio debe lograr la autorización comercial al Establecimiento Puerto mar para comercializar sus producciones directamente a los clientes.
16. La cadena productiva debe contribuir con la búsqueda de tecnología para el procesamiento industrial del pescado en el municipio.

17. La cadena productiva debe garantizar que el lavado y planchado de la lencería se efectúe en el municipio.
18. El municipio debe lograr la autorización para que los propietarios de viviendas que rentan al turismo que oferten mariscos y pescados siendo estos muy solicitados por los turistas.
19. El municipio debe lograr la disminución de controles al sistema de huésped casero, controlando con mayor efectividad el sistema de ingresos y aportes por las utilidades.
20. El municipio debe lograr que exista tributo directo en MLC de la actividad turística a los fondos del gobierno local, creándose una cuenta bancaria con los fondos y que puedan ser utilizados en el desarrollo.

3.2. Propuesta de Perfeccionamiento de la Cadena de Proveedores en la Cadena Productiva del Turismo en Viñales.

De acuerdo a la concepción ya planeada la Cadena de Proveedores al Turismo en Viñales debe contemplar fundamentalmente las siguientes actividades:

1. Productos agropecuarios: leche, carne, huevos, frutas, viandas y hortalizas.
2. Industria pesquera: Pescados y mariscos
3. Productos de la industria alimenticia: pan galletas, dulces, etc.
4. Otros productos alimenticios e industriales: arroz, frijoles, grasas, azúcar, leche en polvo, jugos naturales, refrescos, cervezas y ron, productos de aseo, productos para la recreación, etc.
5. Servicios generales: lavandería, mtto. constructivo, mtto. áreas verdes, transporte, etc.

El funcionamiento exitoso de la cadena productiva en un municipio turístico debe contribuir al desarrollo de la localidad, por tal razón es imprescindible que se creen sinergias entre las cadenas productivas y el gobierno local, de forma tal que las medidas y el propio funcionamiento de la cadena productiva contribuya económicamente con el desarrollo y por otro lado el gobierno local implemente medidas que posibiliten el accionar de la cadena productiva.

Medidas generales a implementar por el gobierno municipal en función del tributo al desarrollo local:

1. Analizar en el Grupo Municipal de Desarrollo Local y proponer mediante el Consejo de la Administración Provincial, al Ministerio de Economía y Planificación, la utilización de un por ciento de los ingresos en divisas del Municipio, para contribuir al desarrollo de la localidad, mejorando la infraestructura.
2. Estructurar dentro del sistema de ciencia e innovación tecnológica, un programa de aplicación de los resultados en proyectos innovadores que incentiven la propuesta permanente de proyectos de nuevos negocios para los productos y los servicios al turismo.
3. Analizar en el Grupo Municipal de Desarrollo Local las propuestas de posibles productores para el turismo local, aprobando un sistema de incentivos que los motive y estimule.
4. Flexibilizar el sistema de control a los arrendadores de viviendas, potenciando el control sobre los ingresos personales.
5. Desarrollar una estrategia de capacitación para los productores, especialmente para los asociados a las ventas al turismo local, mediante la ACTAF y la ANEC.

3.2.1. Propuestas concretas para perfeccionar la cadena de proveedores al turismo en Viñales.

1- Productos agropecuarios: leche, carne, huevos, frutas, viandas y hortalizas.

Objetivo:

Abastecer de productos del sector agropecuario a la actividad turística del municipio tanto estatal como privada.

Abastecedores actuales:

Para los productos como viandas, hortalizas y frutas a las entidades estatales son en lo fundamental la Empresa de Frutas Selectas, Cítricos Ceiba, Cítricos Troncoso, el CAI Arrocero de Los Palacios entre otros y a los privados el Establecimiento de Acopio y Comercialización del municipio mediante el Mercado agropecuario.

La carne de cerdo se recibe en el caso de los estatales de la Unidad Empresarial de Base Empacadora de Viñales y en el caso de los privados del mercado agropecuario.

Propuesta de proveedores y organización de la cadena:

Para la nueva cadena de abastecimiento al turismo en los renglones de viandas, hortalizas, frutas, granos, carne de ganado menor entre otros proponemos la creación de una *“Unidad Empresarial de Base con facultades especiales” (UEBFE)*, que pertenezca a la Empresa Integral y de Tabaco, la que además de ejecutar producciones agropecuarias directamente, hará funciones de abastecedor mayorista, estableciendo contrato con los productores pertenecientes a las diferentes cooperativas de créditos y servicios, UBPC, CPA y otros productores tanto estatales, como privados, los que comercializarán sus mercancías teniendo como intermediario mayorista la UEBFE. Todos los productores directos recibirán un por ciento de las ventas en CUC, que debe ser superior al que actualmente reciben, se propone alrededor de un 15 %. La UEBFE venderá al turismo a partir de contratos preestablecidos, teniendo la posibilidad de ante una situación puntual de solicitar al momento el recurso que necesite.

Además de los productos anteriores esta unidad podrá establecer contrato con las unidades de la empresa avícola y otros productores de huevos, para garantizar el abastecimiento de este producto, diversificando las producciones de huevos de otras especies de animales.

Para abastecer al sector privado la UEBFE como mayorista, establecerá una red de suministros que prestarán servicio a domicilio, con transporte propio y contratos puntuales con cada casa de renta. Puede utilizarse un sistema de viajantes que reciban los pedidos mensualmente.

Para el correcto funcionamiento esta unidad se le deberá autorizar la operación de una cuenta en divisas que se utilizara para las operaciones con el turismo. Estas actividades tributarán a la economía de la empresa, tendrá un mínimo de personal para garantizar el correcto aseguramiento a los centros del turismo y el transporte propio necesario para trasladar los productos, aún cuando siempre debe pactarse a cargo de quien corre la transportación.

Acciones fundamentales para la implantación:

- ✓ Hacer los contratos adecuados entre las empresas turísticas y la Unidad Empresarial de Base de la Empresa Integral y de Tabaco.
- ✓ Incrementar la fabricación de envases, protegiendo siempre las producciones que se comercialicen con el turismo.
- ✓ Efectuar propuesta de sistemas de estimulación a productores tanto estatales como privados.
- ✓ Proponer a la Empresa Integral y de Tabaco y a la Delegación Provincial de la Agricultura un tratamiento diferenciado con el sector Pecuario que estimule sus producciones.
- ✓ Efectuar un estudio de capacidad de producción para facilitar las ventas directas de los diferentes productores a las entidades del turismo y a los arrendadores de viviendas, evitando el transito innecesario de los productos.
- ✓ Incentivar la propuesta de proyectos de desarrollo local para mejorar la infraestructura de producción agropecuaria, así como buscar financiamiento, ya sea del exterior o con dinero interno para buscar el paquete tecnológico.
- ✓ Establecer correctamente cronogramas de siembra que permitan la satisfacción de la demandas en todas las épocas del año.
- ✓ Incrementar la producción de hortalizas y vegetales en las estructuras de la agricultura mediante la aplicación de proyectos con financiamiento externo o interno.

2- Industria pesquera: Pecados y mariscos.

Objetivo: Garantizar el aseguramiento con productos del mar y otras producciones de especies acuáticas de amplia demanda del turismo.

Abastecedores actuales:

En todos los casos el abastecedor para el turismo estatal es PESCA CARIBE. En el caso de los particulares no existe abastecedor oficial.

Propuesta de proveedores y organización de la cadena:

Se propone que estos productos se puedan comercializar directamente desde el establecimiento pesquero de PESCA Caribe que ejecute funciones de abastecedor mayorista, estableciendo contratos con los centros turísticos, mediante pedidos que se pueden hacer según las necesidades y posibilidades de oferta.

Para el aseguramiento a los privados se debe crear un establecimiento de ventas mayorista en la ciudad de Viñales, que comercialice a partir de contratos establecidos con los arrendadores, con precios mayoristas. Este se puede surtir con el mismo transporte que asegurará al turismo estatal. La venta se realizará a partir de las cifras pactadas con anterioridad, previo documento que lo acredite. El mismo podría abastecer además a unidades asiladas del turismo estatal.

Las producciones de camarón de río, ranas toros, hongos comestibles, caracoles tropicales y otras especies, se proponen dos variantes de cadenas productivas. Una a partir de que estas producciones sean acopiadas por el establecimiento pesquero y se garantizará el pago de un por ciento en divisas a los productores para estimular dicha producción. Se situarán en el propio establecimiento de venta mayorista.

La segunda y que se considera de mayor efectividad, es la propuesta de creación de un restaurante especializado en productos típicos de la localidad, dentro de la Empresa de Comercio Minorista y Alimentación, creado como una Unidad con Facultades Especiales, que establezca contratos directos con los productores, garantizándoles un por ciento en divisas en el pago por sus productos a fin de estimular y garantizar la sostenibilidad de la producción. Este Restaurante con Facultades especiales debe operar una cuanta en divisas y tener facultades para establecer contratos directos que le permitan garantizar otros suministros necesarios para su operación.

Acciones fundamentales para la implantación:

- ✓ Fomentar el proyecto de la producción de camarón del río y otros productos típicos de la localidad, algunos productores locales, mediante proyectos de desarrollo local analizados en el Grupo municipal.
- ✓ Efectuar una valoración con los organismos correspondientes para autorizar la venta de mariscos y pescados al turismo de arrendamiento.
- ✓ Solicitar al Ministerio de la Industria Alimentaria y Pesca una pequeña inversión de una planta para procesar el pescado y poder venderlo procesado.
- ✓ Diseñar el proyecto de Restaurante Especializado de productos Típicos Locales y aprobarlo en el Grupo Municipal y Provincial de Desarrollo Local.

3- Productos de la industria alimenticia: pan galletas, dulces, etc.

Objetivo: Asegurar el suministro de producciones de la Empresa Alimentaria al turismo estatal y al sistema de huésped casero.

Abastecedores actuales:

Estos productos se aseguran mediante la cadena Doña Nely la cual no es suficiente para la demanda que existe.

Propuesta de proveedores y organización de la cadena:

Para la venta de estos productos se propone dejar la cadena de proveedores tal y como está en la Cadena Doña Nely que hace funciones de productor, tiene red de comercialización mayorista, manteniendo la comercialización del pan, galleta y repostería como se efectúa actualmente a estos centros estatales, además deben continuar sus ventas minoristas tal y como lo realizan actualmente, aunque se propone que deben ampliar el nivel de ventas.

Se propone crear una nueva cadena de proveedores a partir de ampliar las producciones en la localidad ejecutadas por la Unidad Básica de Alimentos, que efectúe funciones de abastecedor mayorista, efectuando ventas mayoristas al turismo estatal, mediante contratos preestablecidos.

Los arrendadores de viviendas continuarán efectuando las compras de estos productos en la red de establecimientos y tiendas minoristas que operan en divisas los que serán surtidos por Doña Nelly y la Unidad Básica de Alimentos.

Acciones fundamentales para la implantación:

- ✓ Ampliar las producciones locales de la Unidad Básica de Alimentos que pueda entrar en la cadena de abastecimiento al turismo tanto estatal como privado.
- ✓ Solicitar la aprobación de nuevos precios en CUC de la industria alimentaria partir de las fichas de costo de la repostería.

4- Otros productos alimenticios e industriales: arroz, frijoles, grasas, azúcar, leche en polvo, jugos naturales, refrescos, cervezas y rones, productos de aseo, productos para la recreación, etc.**Objetivo:**

Garantizar el aseguramiento de estos productos a los centros del turismo y a los arrendadores.

Abastecedores actuales:

En la actualidad estos productos se aseguran desde el establecimiento mayorista de ITH en P. del Río para el caso de los centros estatales y los privados en la red de tiendas.

Propuesta de proveedores y organización de la cadena:

Se propone la creación de un establecimiento de ITH para la venta mayorista de estos renglones en el municipio de Viñales, proponiendo dos variantes de organización de la cadena. La primera es mantener que el establecimiento de ITH distribuya directamente a la red de tiendas en CUC para el aseguramiento a los privados.

La segunda variante y que debe ser la más efectiva, es proponer al Ministerio de Economía para su aprobación, que el establecimiento de ITH creado en Viñales, pueda abastecer directamente a los arrendadores de viviendas a partir de contratos específicos y manteniendo los mismos precios mayoristas en CUC. Para ello se debe contar en este establecimiento con una aprobación anual del Consejo de Administración Municipal que de fe de que estos arrendadores cumplen estrictamente con sus tributos al presupuesto del estado. Esto debe aprobarse tanto para los arrendadores en CUC como en CUP.

Acciones fundamentales para la implantación:

- ✓ Crear una Unidad de la Mayorista ITH en Viñales.

- ✓ Analizar en el Grupo Municipal y Provincial de Desarrollo Local y en los respectivos Consejos de Administración la propuesta al Ministerio de Economía y Planificación, para que se comercialicen los productos de ITH, a la red de entidades arrendadoras de viviendas, a los mismos precios mayoristas que se comercializan al turismo estatal.
- ✓ Establecer que ITH o Transtur amplíen su gama de servicios a partir de contratos con los suministradores de piezas de repuestos para bicicletas y motos, de uso recreativo.
- ✓ Coordinar con el Ministerio de la Agricultura para que mediante su entidad comercializadora CATEC, potencie y financie la doma de animales para incrementar las opciones recreativas.

5- Servicios generales: lavandería, mtto. constructivo, mtto. áreas verdes, transporte, etc.

Objetivo:

Lograr el mantenimiento constructivo y de áreas verdes efectivo, así como el acercamiento de todos los servicios a las entidades del turismo.

Abastecedores actuales:

La cadena de servicios de lavandería se ejecuta por la Empresa Nacional SERVISA, ubicada en Ciudad de la Habana.

El mantenimiento constructivo y de áreas verdes lo ejecuta EMPRESTUR, a partir de un establecimiento ubicado en Viñales.

Propuesta de proveedores y organización de la cadena:

La Cadena de servicios de lavandería se propone ampliarla a partir de poner en funcionamiento la lavandería existente en el Hotel Rancho San Vicente, la que prestaría este servicio a las entidades del turismo estatal.

Se propone ampliar la infraestructura y establecer un sistema de calidad, a fin de que la Unidad de la Empresa de Servicios en Viñales, garantice el funcionamiento exitoso de una Lavandería que pueda abastecer tanto a las personas naturales como a los arrendadores de viviendas.

Acciones fundamentales para la implantación:

- ✓ Solicitar al MINTUR a partir de su aprobación en el Grupo Municipal de Desarrollo Local y en el Consejo de Administración Municipal, los análisis correspondientes para la puesta en funcionamiento de la lavandería del Rancho San Vicente.
- ✓ Proponer al Grupo de Desarrollo Local y Consejo de Administración Provincial, la aprobación y ejecución de la inversión prevista en una lavandería de la Unidad Básica de Servicios en Viñales.

3.2.2. Sistema de Gestión y Control del Gobierno Local en función de garantizar el funcionamiento exitoso de la cadena de proveedores al turismo.

Para establecer el control del funcionamiento de este sistema de aprovisionamiento tanto al sector estatal, como al privado el gobierno local debe establecer un chequeo sistemático del cumplimiento del mismo ejecutando entre otras las siguientes medidas:

1. Chequeo semanal del cumplimiento de los contratos donde se efectúen los pedidos de la próxima semana.
2. Análisis tres veces al año de la Unidad estratégica de producción y servicios: "Producción, comercialización y venta de productos agropecuarios" donde se profundice en el cumplimiento de los contratos con el turismo.
3. Incluir dentro de la estrategia del desarrollo del municipio una unidad estratégica para el desarrollo turístico, a partir de considerar esta actividad como el eje central del desarrollo del municipio.
4. Efectuar reunión con los arrendadores de viviendas para evaluar las fallas en el sistema de aseguramiento donde participen los suministradores.
5. Incrementar la gestión de proyectos para el desarrollo local a través del grupo municipal de desarrollo local y su grupo de proyectos, con énfasis en el avance del sector agropecuario.
6. Incrementar la capacitación a los actores del desarrollo turístico mediante los centros destinados para este fin. (CUM, ACTAF, ANEC y otros.)

7. Solicitar al nivel correspondiente la flexibilidad para la venta al sistema de huésped casero de pescados y otros mariscos.
8. Analizar y proponer que se considere a los arrendadores de viviendas como actores económicos, considerando que sus relaciones con los mayoristas y productores se efectúen en igualdad de condiciones que las entidades estatales.

3.3. Análisis del cumplimiento de los Objetivos de las Cadenas productivas de turismo en Viñales:

1. Formación de economías de escala externas.

La nueva propuesta de cadena de proveedores tanto al turismo estatal como al privado, permitirá el incremento de los ingresos en divisas convertibles a los productores locales lo que se revertirá en un tiempo prudencial en mejoras de las condiciones de trabajo de los mismos, además de elevar considerablemente la calidad de los productos que se venden y se potenciará el efecto derrame del turismo, ampliando la gama de productores y prestadores de servicios.

2. Reducción de los costos de transacción.

Se reducen considerablemente los costos al disminuir los gastos en transportación, combustibles etc.

3. Elevación de la competitividad empresarial.

A partir de la aplicación de estas cadenas de proveedores se elevará la competitividad entre las entidades que abastecen en la actualidad, lo que traerá como resultados que se mejore la calidad del producto turístico Viñales, lográndose que se retiren paulatinamente del mercado los abastecedores de otros municipios y los productores locales ganen en efectividad empresarial.

4. Creación de una cultura de cooperación.

Se creará una cultura de cooperación entre los factores que participarán en la cadena de aprovisionamiento, para garantizar entre todos el correcto funcionamiento de la misma, desarrollando el sentido de pertenencia por el producto turístico Viñales.

5. Elevar la imagen de la localidad y el efecto de “Polo de desarrollo”.

Los ingresos correspondientes permitirán la elevación de la imagen del territorio ya que se pueda ir invirtiendo en mejoras de la infraestructura local tanto estatal, como privada, lo que desarrollará una imagen nacional e internacional, de un producto Turístico de alta calidad en Viñales.

Se destaca en el capítulo la concepción metodológica para la formación de cadenas productivas de proveedores al turismo, la cual se aplicó en el caso de Viñales, tanto para la actividad turística estatal como para la privada.

Se efectúan en el mismo un grupo de consideraciones, obtenidas de los análisis efectuados y de las discusiones efectuadas en el Grupo Municipal de Desarrollo Local, que deben propiciar un Desarrollo Local a ritmos mayores en Viñales. Dentro de ellas se proponen cambios en las políticas de tratamiento a los arrendadores particulares que debe cambiar radicalmente la calidad del servicio que se presta.

CONCLUSIONES

- Resulta de gran utilidad el estudio de Viñales como municipio turístico y el análisis del Turismo como eje del desarrollo, analizando teóricamente las principales tendencias y su aplicación en la práctica, siendo vital este análisis teórico para buscar soluciones prácticas efectivas a la cadena del turismo.
- El análisis de municipio demuestra que existen condiciones para el perfeccionamiento de la Cadena de Proveedores al Turismo y a su vez a toda la Cadena del Turismo, a partir de las potencialidades de los actores locales.
- Se constata en el análisis que en la actualidad existen un grupo abastecedor que mayoritariamente no está ubicado en la localidad, sino que su actividad la ejecutan desde territorios externos y distantes, lo que trae consigo un alto costo de ejecución, afectaciones a la calidad y no implicación de los actores locales.
- Se comprobó que existen aseguramientos donde están bien organizados todos los procesos, como el abastecimiento de la carne de puerco, lo que permitió hacer propuestas donde se mantienen de igual forma y se obtienen experiencias que se aplican a otros productos, demostrándose que es posible garantizar calidad en el aseguramiento.
- En el análisis de los productos agropecuarios se destaca el hecho de que existen múltiples trabas burocráticas y legislativas que impiden la comercialización directa de productores locales a las entidades del turismo, existiendo potencialidades suficientes en las entidades del municipio.
- Se comprobó que no es suficiente el aseguramiento de la industria pesquera y que existen prohibiciones para abastecer legalmente a los arrendadores de viviendas, lo que debe cambiarse en la legislación vigente.

- Es insuficiente el abastecimiento de los productos de la industria alimentaria, sobre todo lo relacionado con el pan, la galleta y la repostería, no teniendo debidamente organizadas las producciones locales que satisfagan la demanda.
- Se comprobó en el análisis de los servicio al turismo, que la actividad más crítica es la de lavandería, que ocasiona mala calidad en el producto final, no estando autorizadas ni preparadas estructuras locales para prestar dicho servicio.
- Se comprobó que dentro del producto turístico se encuentra bien el senderismo y la música tradicional, pero otras actividades recreativas asociadas a la naturaleza, como el paseo en motos, bicicletas, monta de toros y otras, es insuficiente el aseguramiento con accesorios e implementos, además se potencia la necesidad de lograr mayor implicación de las estructuras de la agricultura en esta actividad.
- Se demuestra que las diferencias en el tratamiento a las entidades estatales con respecto a las casas de rentas como entidades privadas, inciden negativamente en la gestión del desarrollo local y en la calidad del producto turístico en Viñales.
- Se comprobó en los análisis con los actores del desarrollo que el Gobierno Municipal no está en condiciones de potenciar el desarrollo de infraestructuras ni el fomento económico del municipio, al no disponer de fondos que pueda utilizar con estos fines.

RECOMENDACIONES

- Proponer al Grupo de Desarrollo Local y al Consejo de Administración Municipal, que analice con sistematicidad la cadena de proveedores y las afectaciones a la cadena completa del turismo, a partir de considerar el Turismo como eje central del desarrollo y trabajar por desarrollar la concepción de municipio turístico en Viñales.
- Proponer al Consejo de la Administración Provincial el análisis de la posibilidad de elevar a los organismos correspondientes la eliminación de las restricciones para la comercialización del pescado y los mariscos a los arrendadores de viviendas, para prestar servicios a los turistas.
- Proponer al Ministerio de la Agricultura la creación de una Unidad Empresarial de Base con Facultades Especial para la producción y el suministro de productos de la agricultura, tanto al turismo estatal como privado.
- Se propone analizar con el Ministerio del Turismo para activar una lavandería del Hotel Rancho San Vicente, así como proponer al Gobierno Provincial que se concluya la inversión en una lavandería de la Unidad Básica de Servicios, potenciando estos servicios en la localidad de Viñales.
- Proponer al Ministerio de la Agricultura, el análisis con las estructuras empresariales subordinadas, a fin de que se trabaje en diversificar las opciones recreativas asociadas al turismo de naturaleza, buscando fórmulas para el aseguramiento de los recursos necesarios, la capacitación de los actores con este fin, así como trabajar en la preparación de animales que puedan cumplir con los objetivos de esta actividad.
- Se propone que después de los análisis correspondientes en el Grupo Municipal de Desarrollo Local, se debe proponer por conducto del Consejo de

Administración Provincial cambios en las políticas de tratamiento a los arrendadores de viviendas como actores económicos, considerando que sus relaciones con los mayoristas y productores se efectúen en igualdad de condiciones que las entidades estatales.

- Analizar en el Grupo Municipal de Desarrollo Local y en el Consejo de Administración Municipal y proponer mediante el Consejo de la Administración Provincial, al Ministerio de Economía y Planificación, la utilización de un porcentaje de los ingresos en divisas del Municipio, para contribuir al desarrollo, mejorando la infraestructura y estableciendo un programa de fomento a la actividad económica de la localidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Alburquerque, Francisco (1995).** “ Cambio tecnológico, reestructuración productiva y estrategia de desarrollo’. Publicaciones ILPES. Chile.
2. **Alburquerque, Francisco y Llorens, Juan Luis (2002).** “Estudio del caso de Desarrollo Local en América Latina”. Banco Interamericano de Desarrollo. New York.
3. **Alburquerque, Francisco. (2005).**” El enfoque del Desarrollo Económico Local”. Cuadernos DEL No 1. Buenos Aires. Argentina.
Ambiente y el desarrollo en el siglo veintiuno”
4. **Anaya Cruz Beltsy. (2008).**” Sustitución de Importaciones y Promoción de Exportaciones de Frutas y Hortalizas en Cuba. Centro de Estudio de la Economía Cubana. La Habana.
5. **Aracena, J. (2008).**El Desarrollo Local los últimos 30 años.
6. **Asamblea Nacional del Poder Popular. (1992).** “Constitución de la República de Cuba”. Gaceta oficial de la República de Cuba.
7. **Bera, J. Fernando y otros (1997).** “Análisis territorial del Turismo” Editorial Ariel; SA Barcelona España.
8. **Boiser, Sergio (2003).** “Desarrollo Local: Una respuesta Humana a la Globalización.” Ediciones CICCUS. Buenos Aires.
9. **Boiser, Sergio. (1990).** “Territorio, Estado y Sociedad”. Reflexiones sobre descentralización y desarrollo regional en Chile. Centro de Estudios y Asistencia Legislativa. R de Chile.
10. **Burin, David y Heras Ana Inés (2001).**” Enfoque de sistema y análisis aplicados al desarrollo local” Editora CICCUS.
11. **Calero, A. (1988).** “Técnicas de muestreo”. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
12. **Camacho Azurdy, Carlos A (2001).**”Propuesta de un modelo de comunicación masiva para la construcción de la ciudadanía de América Latina”. Revista del departamento de comunicaciones Universidad de Bogotá.

13. **Campos Carrera, Juan Carlos (2005).** "Descentralización y Desarrollo Local en Cuba". CIPS Universidad de La Habana.
14. **Colectivo de autores. (2007).** "Efectos y Futuro del Turismo en la Economía Cubana." MINTUR.
15. **Colectivos de autores (2007).** "Planeación Estratégica Municipio Viñales años 2007/ 2010"
16. **Colectivos de autores. (2004).** "Turismo y Medio Ambiente." Facultad de Geografía Universidad de la Habana.
17. **Colectivos de autores. (2004).** "Compromiso de Tour operadores en la cadena de abastecimiento" (Tres pasos hacia la sostenibilidad). Editora ICRAN. www.icran.org
18. **Dejo, F (2009).** "Un modelo de gestión para construir el desarrollo sostenible." Disponible en : <http://www.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=107&sid=6342023f-62fa-4d5c-8bfb-da17fd27095f%40sessionmgr2>
19. **Di Pietro Paolo, Luis José (2001).** "Hacia un desarrollo integrado y equitativo: una introducción al desarrollo local." Ediciones CICCUS. Buenos Aires.
20. **Figueras, Miguel Alejandro. (2001).** "El Turismo Internacional en la Economía Cubana. MINTUR.
21. **Gómez Navarro, Milena. (2008).** "Una experiencia de trabajo para el Desarrollo Local en Cuba". UCI La Habana Cuba Vol. #3.
22. **Gozón Camporredondo, Ada (2008).** "Estrategias Municipales para el desarrollo." Centros de investigaciones psicológicas y sociológicas (CESS). Universidad de la Habana.
23. **Gozón Camporredondo, Ada (2006).** "Retos y perspectivas". Editora Academia. La Habana.
24. **Hernández, A. (2005).** "La descentralización como alternativa a la crisis cubana de los noventa. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana.
25. **Hernández, Aymara (2004).** "Neoliberalismo y Localismo Una asociación posible de desmentir. Respuesta desde la realidad cubana." Centro de investigación y desarrollo de la cultura cubana. La Habana.

26. **Iñiguez Rojas, Luisa (2008).** "Desarrollo Local en Cuba: Heterogeneidad territorial y desarrollo local, reflexiones sobre el contexto cubano. Centro de Estudios de Salud y Bienestar Humano. Universidad de La Habana.
27. **Jaula, José A (2009).**" Propuesta de plataforma programática ambiental para el desarrollo sostenible de cuba y los países del ALBA".
28. **Lazo Vento, Carlos (2002).**"Tesis de Doctorado. Instituto Superior Politécnico José A Echeverría. La Habana.
29. **Linares, Cecilia (2008).** "Centralidad de la cultura en la dinámica de la transformación local". Centro de estudio de la Cultura Cubana Juan Marinello. MINCUL.
30. **Lunar Molier, Ana María. (1999).**"Desarrollo Sustentable del Turismo en la Región Caribeña". Principios y Estrategias. Editorial GIDO AIGRAF.
31. **Machado Hernández, Teresa y Lemos Batista, Ariel (2007).**" Turismo y desarrollo en Cuba: una mirada en la década del noventa" Universidad de Málaga.
32. **Montenegro Trujillo, Santiago. (2004).**" Cadenas Productivas". Departamento Nacional de Planificación. Colombia.
33. **Nova González, Armando. (2008).**" La Agricultura en Cuba": La Actualidad y Transformaciones Necesarias. Revista del Centro de Estudios de la Economía Cubana No 50 La Habana.
34. **Nova González, Armando. (2009).**" La Cadena Agro comercializadora del Sector Agropecuario I, II, III. Revista del Centro de Estudios de la Economía Cubana No 56. La Habana.
35. **Ortiz Ordaz, Fidel (2007).** "Tesis de doctorado" Universidad Hermanos Saiz Montes de Oca. Pinar del Rio.
36. **Peña Castellano, Lázaro (2006).**"Globalización y Desarrollo Local": Una visión desde la actualidad de la academia cubana. Publicaciones CIEI Universidad de La Habana.
37. **Pérez Ramírez, Bartolomé y Carrillo, Benito (2000).**" Desarrollo Local": Manual de Uso. Editorial ESIC. Madrid España.

38. **Pérez Valdivia y otros.(2006).** “Estudio Diagnóstico de la Cadena Productiva del Cerdo en Cuba”. Instituto de Investigaciones Porcinas de Cuba.
39. **Porter, Michael Enrique (1989).**” Ventaja competitiva.” Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Continental, SA de CV. México.
40. **Quiroga Macleimon, Sergio Ricardo (2005).** “Comunicación ciudadana y desarrollo.” Cuaderno de la CEPAL # 31.Santiago de Chile.
41. **Rama, Germán (1979)** .“Educación, Imagen y estilo de Desarrollo.” Cuadernos de la CEPAL. Santiago de Chile.
42. **Reyes Ávila, Bercial y Baredo Timón, Diego A. (2005).** “ Nuevas tendencia en el Desarrollo de los destinos turísticos. 'Cadenas de Turismo. Universidad Autónoma de Madrid.
43. **Rodríguez Fariña, Ricardo. (2005)** .“Gestión de destinos Turísticos.” Centro de estudio Turísticos. Universidad de la Habana.
44. **Santamaría, Juana y Villegas, Oxdali. (2006).** “Planeación y Administración del aprovisionamiento.” Colegio Universitario de Administración y mercadeo www.monografia.com.
45. **Vázquez Barquero, A (2002).** “Desarrollo Endógeno” Editora Prisma.
46. **Vázquez Barquero, A (2008).** “Desarrollo Local: diversidad y complejidad de la estrategia y política del desarrollo.” Editora Prisma.
47. **Villacorta, A (2008).**” Microrregiones y mancomunidades Municipales: nuevas formas de gestión del territorio.” Prismas (Serie de Internet). Disponible en: [http://wueb.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2\\$hid=107\\$sid=5ee6ca15-b694cb48b3e439890316e28%40sessionmpgr108#db=zbh&AN=33321983](http://wueb.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2$hid=107$sid=5ee6ca15-b694cb48b3e439890316e28%40sessionmpgr108#db=zbh&AN=33321983)
48. **W.M.Adams. (2006).**” el futuro de la sostenibilidad: repasando el medio
49. **Zaldívar Puig, Martha y Gil Morell, Inés (2004).**” Interrelación entre Competitividad Empresarial y Desarrollo Local en condiciones de economía globalizada. Revista Economía y Desarrollo, Edición Especial.
50. <http://www.pes.org/44.0html>
51. <http://www.cinterfor.org.uy/public/espain/region/ampro/sinterfor/tema/yooth/eventos/memo/med/pon/doc-fin-ii/iii/>

52. <http://www.ridel.cl/experiencias/exp-internac/barios%20autoresl.html>
53. <http://www.ridel.cl/experiencias/exp-internac/:html>
54. <http://www.tupatrocinio.con/patrocinio.cfm/proyecto67html>
55. <http://www.opciones.cu/leer.asp?denuevo=266>
56. <http://eumed.net/ce/index.html>

ANEXOS

Anexo # 1

Producción Mercantil Año 2009 Municipio Viñales.

TERRITORIAL	PRODUCCION MERCANTIL				
	RAA	PLAN	REAL	C%	C%
Viales	742,1	687,5	764,5	111,2	103,0
Campismo	474,0	657,0	299,0	45,5	63,1
Pesca	314,7	356.1	312,1	88.0	99,2
Trans Escolares	650,6	483,8	610,2	126,1	93,8
Comercio	3501,3	3266,7	4127,7	126,4	117,9
Forestal	2983.0	2895,5	2496,3	86,2	83.6
Tabaco	24583,1	24978,5	25131,9	100,6	102,2
Acopio	795,0	320,9	658,2	205,1	82,8
Ind locales	899,3	946,8	967,3	102,2	107,6
Servicio	1358,6	1206,2	1892,2	156,9	139,3
Alimento	1671,2	1652,6	1745,8	105,6	104,5
Transporte	301,4	309,2	221,9	71,8	73,6
Confecciones Alba	387,6	603,4	456,5	75,7	117,8
Carga		420,0	266,0	63,3	
Agrupación	1121.9	1032,0	1262,7	122,4	112.5
TOTAL	35678,9	39410,1	41152,7	104,4	115,3

Fuente: Indicadores Económicos Año 2009. Dirección de Economía y Planificación
Municipio Viñales.

Anexo # 2

Total de ventas por organismos Municipio Viñales Año 2009.

TERRITORIAL					
	TOTAL DE VENTAS				
	R/A/A	PLAN	REAL	C%	C%
TRD Caribe	1865,0	1860,0	1712,0	92,0	91,8
Cupet Viñales	2050,2	2458,4	2276,4	92,6	111,0
Viales	742,1	687,5	764,5	111,2	103,0
Campismo	652,0	657,0	433,0	65,9	66,4
Artex	359,8	356,7	342,5	96,0	95,2
Mural	625,4	638,7	564,3	88,4	102,1
Ranchón	756,1	706,3	666,7	94,4	88,2
Palenque	964,4	590,3	509,6	86,3	52,8
Cueva del Indio	691,5	697,4	664,9	95,3	96,2
Casa Don Tomás	485,2	412,8	419,9	101,7	86,5
Comercio	36120,3	41887,1	41143,3	98,2	113,9
Forestal	3438,9	3541,7	2422,5	68,4	70,4
Tabaco	22016,1	24941,2	25096,9	100,6	114,0
Acopio	4753,7	2419,5	6294,9	260,2	132,4
Ind locales	886,9	994,1	981,1	98,7	110,6
Servicio	1401,4	1206,2	1892,2	156,9	135,0
Alimento	1794,1	1821,6	1894,3	104,0	105,6
Confecciones Alba	387,6	603,4	664,2	110,1	171,4
Acueducto	264,9	278,1	282,8	101,7	106,8
Agrupación	659,6	680,2	707,3	103,9	106,9
La Ermita		644,5	520,5	80,8	
El Rancho		363,3	330,9	91,1	
Los Jazmines		826,4	789,2	95,4	
TOTAL	75926,4	87692,2	90568,9	103,3	119,3

Fuente: Indicadores Económicos Año 2009. Dirección de Economía y Planificación
Municipio Viñales.

Anexo # 3

Relación de estructuras cooperativas que producen hortalizas, viandas, frutales leche y carne vinculadas a la Empresa Integral y de Tabaco.

1. CCS Antero Fernández.
2. CCS Antonio Maceo.
3. CCS Hermanos Balcón.
4. CCS Manuel Fajardo.
5. CCS Frank País.
6. CCS José Caridad Crespo.
7. CCS Julio A Mella.
8. CCS Jesús Menéndez
9. CCS Antonio Guiteras.
10. CCS Pedro Lantigua.
11. CCS José Martínez Graverán.
12. CCS Sergio Dopíco.
13. CCS Ernesto Castillo.
14. CCS Marina Azcuy.
15. CCS José Martí,
16. CCS Fructuoso Rodríguez.
17. CCS Rubén Martínez Villena.
18. CCS José A Echeverría.
19. CPA Rubén López.
20. CPA República de Chile.
21. CPA Camilo Cienfuegos.
22. CPA Fidel Rodríguez.

Anexo # 3 A

Relación de empresas y entidades del sector agropecuario del municipio.

1. Empresa Integral y de Tabaco.
2. Establecimiento de Acopio.
3. UBPC El Moncada.
4. UBPC Ancón.
5. UBPC Porcina El Rosario.
6. Unidad Multiplicadora Porcina El Rosario.
7. Unidad Empresarial de Base Forestal Viñales.
8. Unidad Empresarial de Base Pecuaria Viñales
9. Unidad Empresarial de Base Porcino Viñales
10. Unidad Empresarial de Base Avícola El Rosario.
11. Unidad Empresarial de Base Avícola El Moncada.
12. Unidad Empresarial de Base Apícola Viñales.

Anexo # 4

Entrevista a unidades prestadoras de servicios al Turismo. (Instrumento #1)

Entrevistador: _____

Estimado Compañero (a):

La siguiente encuesta pretende determinar las relaciones existente entre los diferentes actores del desarrollo Turístico en Viñales, los datos solo serán utilizados con fines investigativos y serán tratados con toda confidencialidad, por lo que le pedimos sea lo más exacto posible en sus consideraciones, lo que contribuirá a la mejor calidad de este trabajo.

Muchas Gracias.

Instalación / Unidad: _____

Ministerio / Organismo: _____

Principales clientes		
No	Clientes	Moneda
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Principales proveedores		
No	Proveedor	Moneda
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Principales limitaciones comerciales		
No	Origen	Moneda
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

Producto / Servicio				
Principales clientes que consumen el producto actualmente	No	Cliente	Dificultades	
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
	8			
	9			
	10			
Posibles clientes	No	Cliente	Dificultades	
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
Principales proveedores de componentes del producto	No	Componentes	Proveedor actual	Posible proveedores
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
	8			
	9			
	10			

Anexo # 5

Encuesta realizada a los directivos de los Centros que prestan servicio al turismo en Viñales. (Instrumento #2)

1-Sabemos que su centro tiene proveedores locales y foráneos, en esta encuesta queremos que usted, con la mayor sinceridad posible, valore el estado actual de los aseguramientos materiales que recibe de las empresas productivas de la localidad, de acuerdo a los siguiente criterio.

Valoración del estado actual de la variable:

- 1= Muy Fuerte
- 2= Fuerte
- 3= Débil
- 4= Muy Débil
- 5= Nulo.

Encuesta

Valoración

Recursos y-o servicio.		1	2	3	4	5
1	Carbón.					
2	Carne de Cerdo					
3	Hortalizas y vegetales					
4	Frijoles.					
5	Arroz					
6	Maíz					
7	Grasas					
8	Viandas.					
9	Pescado					
10	Frutas.					
11	Pan y Dulce.					
12	Avituallamiento.					
13	Productos en Conservas					
14	Jamón.					
15	Leche					
16	Café					
17	Tabaco Torcido					
18	Lavado de ropa.					

2. Clasifique con la misma escala del ejercicio anterior el estado de las opciones recreativas.

	Opciones recreativas.	1	2	3	4	5
1	-Senderismo.					
2	-Paseo a caballo					
3	-Paseo en moto					
4	- Paseo en Bicicleta					
5	-Monta de toro y o Búfalo					
6	-Música tradicional.					

3- Enumere en orden de prioridad cuales son las estructuras organizativas que más se relacionan con la comercialización de productos agropecuarios con su entidad.

- ___ La Empresa integral y de tabaco
- ___ El Establecimiento de Acopio Municipal.
- ___ Empresa de Cítricos Troncoso.
- ___ Empresa de Cítricos Ceiba.
- ___ Los campesinos de la localidad.
- ___ El CAI Arrocero de Los Palacios.
- ___ Empresa Forestal de Viñales.
- ___ Empresa de Frutas Selectas.
- ___ Empresa Pecuaria Camilo Cienfuegos.
- ___ Granja Urbana Municipal.
- ___ Otras empresas no agropecuarias (Especificar).

4. - Enumere en orden de prioridad de donde les sería más útil recibir los servicios de lavandería.

- ___ Servisa Ciudad Habana.
- ___ Lavandería Rancho San Vicente.
- ___ Lavandería UB Servicios Viñales.
- ___ Servisa P del Río
- ___ Lavandería Empresa de Servicios Provincial.

Anexo # 6
Clasificación del nivel de aseguramiento de los productores locales.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Carbón	15	3	5	4.67	.617
Carne de cerdo	15	1	2	1.20	.414
Hortalizas y vegetales	15	2	5	4.20	1.014
Frijoles	15	5	5	5.00	.000
Arroz	15	5	5	5.00	.000
Maíz	15	2	5	3.40	1.404
Grasas	15	1	5	4.53	1.246
Viandas	15	2	5	4.33	.900
Pescado	15	1	5	3.07	1.486
Frutas	15	2	5	4.20	1.014
Pan y dulce	15	4	5	4.93	.258
Avituallamiento	15	5	5	5.00	.000
Productos en conservas	15	5	5	5.00	.000
Jamón	15	1	5	1.73	1.100
Lavado de ropa	15	5	5	5.00	.000
Leche	15	5	5	5.00	.000
Café	15	5	5	5.00	.000
Tabaco torcido	15	5	5	5.00	.000
N válido (según lista)	15				

Fuente: Elaboración Propia.

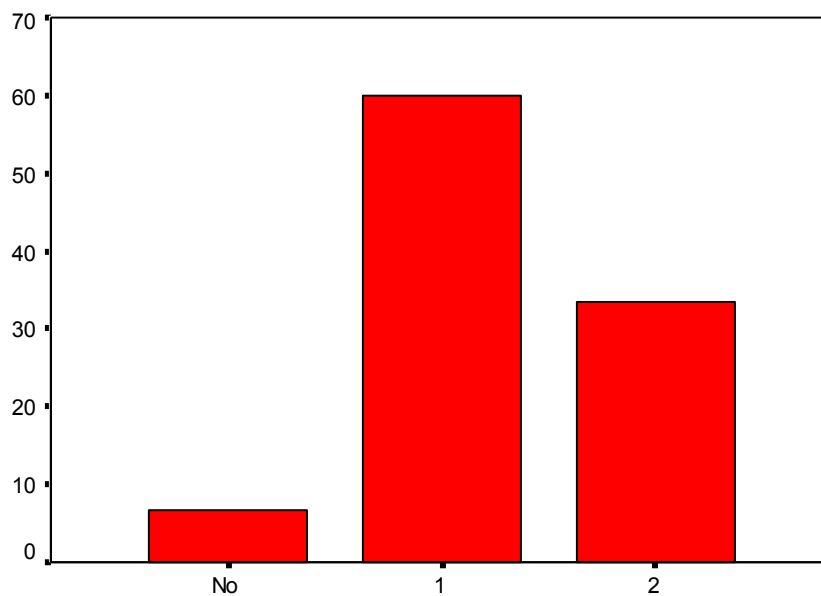
Anexo # 7

Resultados de frecuencia de selección de los principales suministradores en la cadena (Frutas Selectas, CAI Arrocero Los Palacios y Cítricos Ceiba).

Frutas Selectas

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	No	1	6.7	6.7	6.7
	1	9	60.0	60.0	66.7
	2	5	33.3	33.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Frutas Selectas

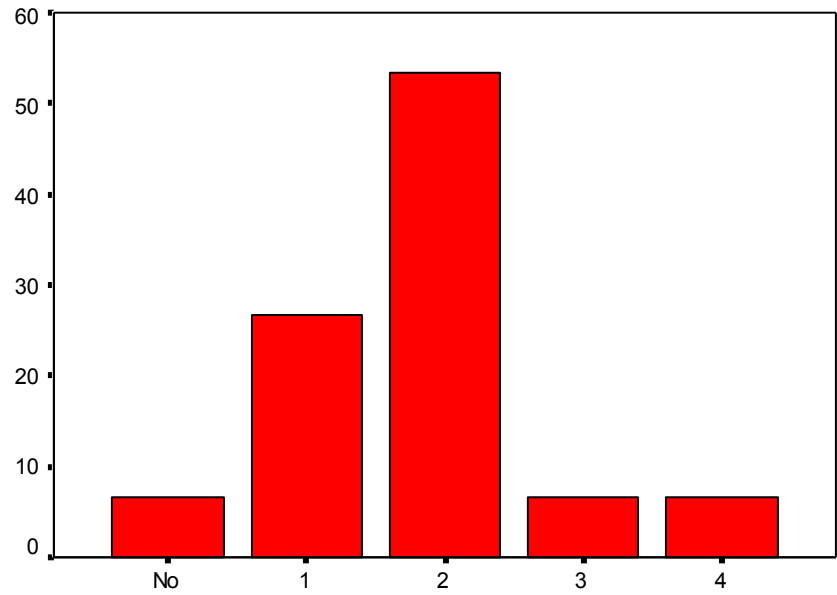


Frutas Selectas

CAI Arrocero Los Palacios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	6.7	6.7	6.7
	1	4	26.7	26.7	33.3
	2	8	53.3	53.3	86.7
	3	1	6.7	6.7	93.3
	4	1	6.7	6.7	100.0
Total		15	100.0	100.0	

CAI Arrocero Los Palacios

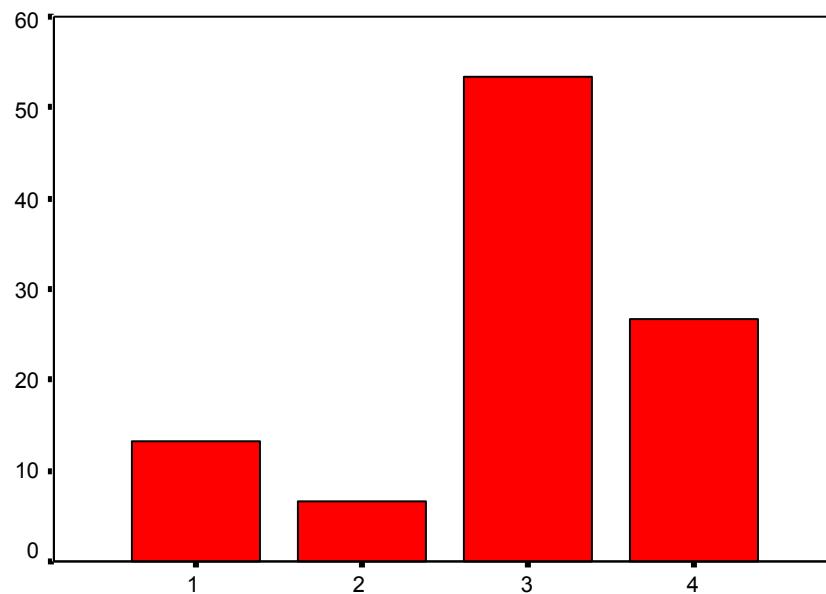


CAI Arrocero Los Palacios

Empresa de Cítricos Ceiba

		Frecuen cia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	13.3	13.3	13.3
	2	1	6.7	6.7	20.0
	3	8	53.3	53.3	73.3
	4	4	26.7	26.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Empresa de Cítricos Ceiba



Empresa de Cítricos Ceiba

Fuente: Elaboración Propia

Anexo # 8

Entrevista a entidades de producciones agropecuaria del Municipio de Viñales. (Instrumento # 3)

Entrevistador: _____

Estimado Compañero (a):

La siguiente encuesta pretende determinar los principales clientes, proveedores y las limitaciones para incrementar las producciones y las ventas de los productos agropecuarios en Viñales, los datos solo serán utilizados con fines investigativos y serán tratados con toda confidencialidad, por lo que le pedimos sea lo más exacto posible en sus criterios, lo que contribuirá a la mejor calidad de este trabajo.

Muchas Gracias.

Instalación / Unidad: _____

Ministerio / Organismo: _____

Principales clientes		
No	Clientes	Moneda
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Principales proveedores		
No	Proveedor	Moneda
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Principales limitaciones comerciales		
No	Origen	Moneda
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Anexo # 9.

Encuesta a los directivos de la Empresas Integral y de Tabaco Viñales. (Instrumento # 4)

Les solicitamos su cooperación y les pedimos que los aspectos que recoge la encuesta y que se relacionan a continuación, los respondan con la mayor sinceridad y veracidad posible, la misma es de carácter anónimo e individual, con ello contribuirá a la calidad de nuestro trabajo.

De antemano muchas gracias.

I-Para conocer los principales problemas en el proceso de gestión de la comercialización de productos agropecuarios con las entidades (estatales o privadas) que prestan servicios al turismo, así como diagnosticar el clima en que se desarrolla su empresa respecto a la realidad cambiante, marque con una X la respuesta más acertada.

1-La alta dirección de la empresa desarrolla acciones para incentivar una gestión comercial de productos agropecuarios que garantice el aseguramiento permanente a las entidades (estatales o privadas) que prestan servicios al turismo.

SÍ___ NO___ Raras veces___.

2- Existe en la empresa un clima general de apoyo a la comercialización de productos agropecuarios a las entidades (estatales o privadas) que prestan servicios al turismo.

SÍ___ NO___ Raras veces___.

3- En la empresa o área de trabajo se analiza en los órganos colegiados de dirección las oportunidades de mercado de productos agropecuarios con las entidades (estatales o privadas) que prestan servicios al turismo.

SÍ___ NO___ Raras veces___.

4- Las acciones implementadas en la empresa en cuanto a la gestión de la comercialización de productos agropecuarios con las entidades (estatales o privadas) que prestan servicios al turismo responden a una línea estratégica que se actualiza continuamente.

SÍ___ NO___ Raras veces___.

5- La empresa trabaja en la búsqueda de nuevos mercados y líneas de negocios a partir de investigaciones de mercados.

SÍ___ NO___ Raras veces___.

6- Tiene concebido dentro de su estrategia el aseguramiento a los arrendadores de viviendas diferenciadamente.

SÍ___ NO___ Raras veces___.

Sugiera alguna recomendación para mejorar el aseguramiento a los centros del turismo.

Anexo # 10

Entrevista a entidades de producción industrial en el Municipio de Viñales. (Instrumento # 5)

Entrevistador: _____

Estimado Compañero (a):

La siguiente encuesta pretende conocer los principales clientes, proveedores y las limitaciones para incrementar la producción y las ventas de su entidad, los datos solo serán utilizados con fines investigativos y serán tratados con toda confidencialidad, por lo que le pedimos sea lo más exacto posible en sus criterios, lo que contribuirá a la mejor calidad de este trabajo.

Muchas Gracias.

Instalación / Unidad: _____

Ministerio / Organismo: _____

Principales clientes		
No	Clientes	Moneda
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Principales proveedores		
No	Proveedor	Moneda
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Principales limitaciones comerciales		
No	Origen	Moneda
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Anexo # 11

Encuesta realizada al sistema de huésped casero en el municipio de Viñales. (Instrumento # 6)

Conocemos que para prestar un servicio de calidad a los turistas, ustedes necesitan un grupo de recursos, que reciben de las empresas locales y de otros suministradores. La siguiente encuesta constituye un instrumento anónimo que solo utilizaremos con fines investigativos para tratar de mejorar los suministros y los servicios y que ustedes puedan funcionar mejor. De la veracidad con que ustedes actúen será mejor la calidad de nuestro trabajo. Le agradecemos su colaboración.

Muchas gracias.

Del siguiente listado de productos y servicios, marque con una cruz según la siguiente escala de valores la clasificación que usted le da a los que recibe de los productores del municipio recibe del municipio

Valoración del estado actual de la variable:

- 1= Muy Fuerte
- 2= Fuerte
- 3= Débil
- 4= Muy Débil
- 5= Nulo.

Encuesta

Valoración

Recursos y-o servicio.		1	2	3	4	5
1	Carbón.					
2	Carne de Cerdo					
3	Hortalizas y vegetales					
4	Frijoles.					
5	Arroz					
6	Maíz					
7	Grasas					
8	Viandas.					
9	Pescado					
10	Frutas.					
11	Pan y Dulce.					
12	Avituallamiento.					
13	Productos en Conservas					
14	Jamón.					
15	Leche					
16	Café					
17	Tabaco Torcido					
18	Lavado de ropa.					

Anexo # 12

Entrevista efectuada a un grupo de arrendadores de viviendas del municipio de Viñales para saber su opinión sobre temas de interés para el correcto funcionamiento de esta actividad. (Instrumento # 7).

1. Evalúe las principales deficiencias del suministro de productos alimenticios que utiliza en la atención a los turistas.
2. Caracterice las relaciones con las entidades que se subordinan al gobierno y que tienen relaciones de trabajo con usted.
3. Refiérase a otros servicios y su influencia en el funcionamiento de esta actividad.

Anexo # 13

Título: Producción de Cultivos Varios Empresa Tabacalera Viñales.
Año: 2009.

Productos	Área (Ha)	Semb	Producción (TN)	Ventas (TN)
Tubérculo y Raíces	2010.7		8762.5	7752.7
- Boniato	815.6		3450.5	3012.2
- Malanga	357.6		2621.2	2213.7
- Yuca	837.5		2690.8	2526.8
Hortalizas	1527.7		13071.9	11300.7
- Tomate	374.1		2820.8	1479.5
- Cebolla	26.3		213.5	176.7
- Ajo	52.7		91.6	84.4
- Pimiento	39.3		82.3	80.0
- Calabaza	413.1		1712.3	1570.1
- Pepino	264.0		948.9	816.0
- Melón	45.3		151.1	151.1
- Col	94.0		1720.9	1690.9
- Otros	218.9		5330.0	5252.0
Arroz	142.0		35.2	34.5
Maíz	1498.5		3391.6	3203.2
Frijol	480.2		918.4	858.4
Plátano	475.6		745.1	690.2
Naranja	29.5		553.0	412.8
Toronja	15.9		1231.0	1143.0
Limón	0.5		0,0	0,0
Frutales	256,6		1488,5	1425,5
Coco	80,5		111,1	109,1
Mango	23,0		164,0	151,0
Guayaba	43,0		110,2	109,2
Fruta Bomba	73,9		267,0	257,0
Piña	20,2		773,8	736,8
Otras	16,0		62,4	62,4

Fuente: Indicadores Económicos Empresa Integral y de Tabaco año 2009.

Anexo # 14

Título: Relación Demanda/ Producción. Año: 2009.

Productos	U/M	Producción Total.	Demanda del Turismo	% Demanda / Producción.
Naranja Dulce	Ton	553.0	62.5	11
Toronja	Ton	1231.0	36.4	2
Mandarina	Ton	164.0	1.8	1
Limón	Ton	0,0	3.5	----
Fruta Bomba	Ton	267,0	44.9	16
Guayaba	Ton	110,2	22.5	20
Piña	Ton	773,8	55.3	7
Plátano F	Ton	745.1	12.1	2
Melón	Ton	151.1	50.7	33
Tomate	Ton	2820.8	25.9	1
Lechuga	Ton	259.6	1.00	0.3
Col	Ton	1720.9	26.4	1.5
Pepino	Ton	948.9	22.6	2.3
Habichuela	Ton	94.8	3.0	3
Zanahoria	Ton	32.8	3.0	9
Pimiento	Ton	82.3	13.0	15
Cebolla	Ton	213.5	5.2	2.4
Ajo	Ton	91.6	4.0	4.3
Plátano V	Ton	1294.6	3.5	0.2
Papa	Ton	-----	105.0	-----
Calabaza	Ton	1712.3	6.1	0.3%
Malanga	Ton	2621.2	33.2	1.2%
Frijol Negro	Ton	918.4	13.1	1.4%
Arroz	Ton	35.2	36.7	25%
Boniato	Ton	3450.5	6.6	0.2%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 15

Fórmula para determinar el tamaño de una muestra (Calero)

$$n = \frac{\left(\frac{Z\alpha}{2} \right)^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z\alpha}{2} \right)^2 p(1-p) - \frac{1}{N}}$$